

JONAS PORTILHO DE OLIVEIRA

**ESTUDO DE CASO: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLE
AS ENTIDADES DE ASSISTÊNCIA SOCIAL**

Monografia apresentada ao Programa do
Curso de Pós-graduação do
Departamento de Contabilidade, do Setor
de Ciências Sociais e Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
como requisito para obtenção do título de
Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Ademir Clemente

CURITIBA

2009

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e minha irmã, que sempre me apoiarão, estimulando-me e incentivando-me à busca constante do aprimoramento pessoal, intelectual e profissional. Em especial a minha noiva Cristiane, pelo carinho, amor, compreensão e companheirismo, o qual me ajudou a cumprir mais esta etapa em busca do sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha vida, saúde, força de vontade, por mais esta oportunidade e ao mesmo tempo vitória em estar concluindo, mais, este curso de pós-graduação.

Agradeço aos professores e coordenadores deste curso: pela amizade, companheirismo, tempo dedicado e acima de tudo, humildade em estar nos passando uma parte de suas experiências profissionais, intelectuais e vivenciais, no qual serviram de exemplos para minha trajetória de vida.

Quero também agradecer aos meus amigos que colaboraram para a conclusão do deste.

[Epígrafe...]

“A Vitória é daquele que Luta”.

Aline Barros

RESUMO

OLIVEIRA, Jonas Portilho de Oliveira. ESTUDO DE CASO: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLE AS ENTIDADES DE ASSISTÊNCIA SOCIAL. Considerando o contexto em que se insere a situação, muitas vezes, desoladora das organizações sem fins lucrativos que serve de ligação entre essas partes, proporcionando à sociedade a aquisição de serviços, objetivando a compreender e satisfazer o mercado cada vez mais volátil e tendo em vista que o problema vem se agravando, pois cada vez mais os governos delegam à sociedade um papel que originalmente lhes competia, nos propusemos neste trabalho, a analisar a situação econômico-financeira da Casa Amarela Programa Dom & Down, no período de 2007 a 2008. Como inúmeras outras instituições sem fins lucrativos, voltadas para o atendimento de crianças e jovens portadores de deficiência, vêm encontrando sérias dificuldades para manter-se em atividade, prestando atendimento à sua clientela com a qualidade mínima requerida, devido à insuficiência de recursos. Sabemos que o problema não é novo e vem se arrastando na maioria dos casos, desde a fundação destas instituições, as quais foram criadas exatamente por não haver por parte das instituições governamentais, alternativas viáveis para a educação e a reabilitação dos portadores de deficiência. O retrato da instituição, que esboçaremos neste trabalho, é também o retrato da maioria das organizações sem fins lucrativos no Brasil. Através da caracterização da instituição e de seus problemas; da avaliação da situação econômico-financeira da mesma; das ações que vêm sendo tomadas para captar recursos; do levantamento das fontes de recursos utilizadas por outras instituições similares e possibilidade de adequá-las às necessidades da instituição em estudo; e, dos princípios norteadores para a administração de organizações sem fins lucrativos, estabelecidos com base em pesquisa bibliográfica, embasada nas idéias propostas por Peter Drucker, consultor especializado em estratégias e políticas para empresas e organizações sem fins lucrativos, que vem trabalhando com essas instituições há mais de 40 anos; procuramos estabelecer critérios e sugerir ações que possam levar a um melhor gerenciamento da Instituição e que venham a traduzir-se em resultados. Segundo Drucker, a capacidade do governo para executar tarefas sociais é muito limitada, motivo que torna as instituições sem fins lucrativas vitais para a sociedade. Como ele coloca, de forma muito apropriada, o produto destas instituições é “um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada”. Nosso objetivo é colaborar, de alguma forma, para que estes resultados se concretizem.

Palavras-chave: Estratégias de Gestão Financeira e Controle; Estratégias de Administração; Assistência Social; Organizações Sem Fins Lucrativos; Terceiro Setor.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	06
2	JUSTIFICATIVA.....	10
3	OBJETIVOS.....	11
3.1	OBJETIVO GERAL.....	11
3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	11
4	METODOLOGIA.....	12
5	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	13
5.1	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	13
6	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
6.1	CONCEITO DE MODELO E DE GESTÃO.....	14
6.2	CONTROLADORIA: FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES.....	16
6.2.1	Controladoria.....	16
6.2.2	Controladoria no Processo de Gestão.....	17
6.3	ANÁLISE DAS DEMOSNTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	18
6.3.1	Índices de Estrutura/Endividamento.....	20
6.3.2	Índices de Imobilização.....	20
6.3.3	Índices de Liquidez.....	20
6.3.4	Índices de Rentabilidade.....	21
6.4	MELHORES PRÁTICAS.....	21
6.4.1	A Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos.....	22
6.4.2	Terceiro Setor.....	23

7	DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO.....	27
7.1	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	27
7.1.1	Ambiente Externo.....	27
7.1.2	Capacidade.....	28
7.1.3	Estratégia.....	30
7.1.4	Estrutura Organizacional.....	31
7.1.5	Cultura.....	31
7.1.6	Resultados.....	32
8	ANÁLISE DAS DEMOSNTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	33
8.1	BALANÇO PATRIMONIAL.....	33
8.1.1	Índices de Balanço.....	39
8.1.2	Análise Horizontal.....	41
8.1.3	Análise Vertical.....	44
8.2	A GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	46
8.2.1	Melhores Praticas.....	49
9	PROPOSTAS DE INTERVENÇÕES.....	50
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
11	REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de informações precisas e coerentes com a realidade das entidades sem fins lucrativos, que possibilitem com certo grau de confiança a tomada de decisão gerencial, levou ao desenvolvimento de alguns métodos de avaliação do rendimento das organizações e de sua posição em relação ao governo e a sociedade.

Sabendo que a Contabilidade é um instrumento capaz de fornecer informações necessárias para a tomada de decisões, utilizando-se de registros de todas as movimentações mensuráveis economicamente, tendo como forma de apresentação os mais diversos relatórios legais e gerenciais, o estudo realizado tem por objetivo apresentar uma análise econômico-financeira da instituição analisada, que atua na Inclusão Socioeducacional de Crianças com Síndrome de Down.

O artigo 227 da Constituição Federal estabelece que:

É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.

A educação inclusiva é uma abordagem que procura responder às necessidades de aprendizagem de todas as crianças, jovens e adultos, com foco específico naqueles indivíduos que são vulneráveis à marginalização. Nesta perspectiva, em nível nacional, o desenvolvimento de sistemas socioeducacionais inclusivos, nos quais a sociedade e as escolas devem acolher a todos independentes de suas condições físicas, intelectuais, sociais, emocionais e lingüísticas, vem representando possibilidade de combate à exclusão. A inclusão educacional de pessoas com necessidades especiais, sem discriminação e com igualdade de oportunidades, é atualmente um grande desafio.

Segundo o Censo Demográfico do Brasil, em 1991, a população brasileira estimada era de 146.815.792 habitantes. Os dados censitários apontavam para um percentual de 1,14% de portadores de deficiência em relação à totalidade da população. No entanto, a Organização Mundial de Saúde estima que a relação entre pessoas portadoras de deficiência e a população total seja de pelo menos 10% a 15%, nos países em desenvolvimento.

O censo Demográfico 2000 aponta um índice de 14,5% de portadores de deficiência, ou seja, 24,5 milhões de pessoas, para uma população estimada em 174.262.071.

Para fins censitários, a população de portadores de deficiência foi separada, em grupos, de acordo com o tipo de deficiência: cegueira, surdez, hemiplegia, paraplegia, tetraplegia, falta de membros ou parte deles, deficiência mental e portadores de mais de uma deficiência, e procurou levantar informações por idade, frequência à escola, anos de estudo, localização do domicílio, espécie de família, rendimento nominal total e rendimento nominal médio mensal familiar *per capita*.

Embora os dados obtidos em 1991, não possam ser considerados absolutos, a forma de pesquisar a ocorrência de deficiência era menos minuciosa que a utilizada no Censo 2000, podemos efetuar algumas inferências, que são de todo válidas para os propósitos deste trabalho.

Os quadros 1 e 2, a seguir, nos revelam a precária situação em que vive a maioria dos portadores de deficiência em nosso país. Vemos que 76,27% dos portadores de deficiência no Brasil não recebem remuneração ou recebem menos de 1 salário mínimo, que a renda nominal média mensal familiar *per capita* de mais de 62% não chega a 1 salário mínimo e que 58,61% também não receberam alfabetização.

Num país onde 13,63% da população com mais de 15 anos é analfabeta e, em que a distribuição da renda é tão desigual, 10% dos mais ricos levam 46,7% da renda nacional, os números apontados para a população portadora de deficiência não deveriam causar estranheza.

Características	% do total
Menores de 5 anos	2,48
Alfabetizados	38,91
Não alfabetizados	58,61
Sem rendimentos	46,63
Rendimentos de até 1 salário mínimo	29,64
Rendimentos entre 1 e 2 salários mínimos	8,33
Rendimento nominal médio mensal familiar per capita de até 1 salário mínimo	62,67
Domicílio na região urbana	76,71
Domicílio na área rural	23,29
Portadores de cegueira	0,10
Portadores de surdez	0,12
Hemiplégicos	0,14
Paraplégicos	0,14
Tetraplégicos	0,04
Não possuem algum membro ou parte dele	0,10
Deficientes mentais	0,45
Portadores de mais de uma deficiência	0,06
Deficiências não declaradas	0,36

Fonte: IBGE, Censo Demográfico do Brasil 1991, consolidado

Quadro 1 - Números da deficiência no Brasil

Características	% do total
Menores de 5 anos	2,40
Alfabetizados	43,34
Não alfabetizados	54,26
Sem rendimentos	7,73
Rendimentos de até 1 salário mínimo	31,08
Rendimentos entre 1 e 2 salários mínimos	8,19
Rendimento nominal médio mensal familiar per capita de até 1 salário mínimo	65,44
Domicílio na região urbana	74,85
Domicílio na área rural	25,15
Portadores de cegueira	0,09
Portadores de surdez	0,12
Hemiplégicos	0,17
Paraplégicos	0,15
Tetraplégicos	0,04
Não possuem algum membro ou parte dele	0,12
Deficientes mentais	0,47
Portadores de mais de uma deficiência	0,07
Deficiências não declaradas	0,05
População de portadores de deficiência no Paraná em relação ao Brasil	6,17

Fonte: IBGE, Censo Demográfico do Brasil 1991, consolidado

Quadro 2 - Números da deficiência no Paraná

Muito se tem feito, não podemos negar, mas ainda há muito por fazer. No convívio com deficientes e seus familiares temos presenciado e vivenciado situações de discriminação e absoluto descaso. Por outro lado, atitudes paternalistas tampouco ajudam. Os direitos dos portadores precisam estar assegurados para que possam ter uma vida digna e feliz.

A Declaração dos Diretores das Pessoas Deficientes, aprovada pela Assembléia Geral da Organização das Nações Unidas, em 09/12/75, proclama que:

As pessoas deficientes têm o direito inerente de respeito por sua dignidade humana; (...) têm os mesmos direitos fundamentais que seus concidadãos da mesma idade, o que implica, antes de tudo, o direito de desfrutar de uma vida decente, tão normal e plena quanto possível; (...) têm os mesmos direitos civis e políticos que outros seres humanos; (...) têm direito a tratamento médico, psicológico e funcional, incluindo-se aí aparelhos protéticos e ortóticos, à reabilitação médica e social, educação, treinamento vocacional e reabilitação, assistência, aconselhamento, serviços de colocação e outros serviços que lhes possibilitem o máximo desenvolvimento de sua capacidade e habilidades e que acelerem o processo de sua integração social.

2 JUSTIFICATIVA

Este é o contexto em que se insere a situação, muitas vezes, desoladora das organizações sem fins lucrativos que atendem crianças e jovens portadores de deficiência no Brasil. A todo o momento, recebemos, através dos meios de comunicação, os apelos de ajuda destas instituições, para que não venham a fechar suas portas e deixar desprotegidas as comunidades atendidas por elas.

O retrato da instituição, que esboçaremos neste trabalho, é também o retrato da maioria das organizações sem fins lucrativos no Brasil. Há exceções, obviamente, mas estas são raríssimas.

O problema se agrava, pois cada vez mais os governos delegam à sociedade um papel que originalmente lhes competia (Teoria do Estado Mínimo – ver Glossário), cumpre suprimos este papel para que estas crianças e jovens possam usufruir uma vida mais digna e plena.

Como afirmamos acima, as mais diversas instituições sem fins lucrativos, voltadas para o atendimento de crianças e jovens portadores de deficiência, vêm encontrando sérias dificuldades para manter-se em atividade, prestando atendimento à sua clientela, com a qualidade mínima requerida, devido à insuficiência de recursos.

Esse problema não é novo e vem se arrastando na maioria dos casos, desde a fundação destas instituições, as quais foram criadas exatamente por não haver por parte das instituições governamentais, alternativas viáveis para a educação e a reabilitação dos portadores de deficiência.

3 OBJETIVOS

Tendo em vista das considerações iniciais e sabendo que os objetivos relatam o que se pretende alcançar com o desenvolvimento da pesquisa, que o objetivo geral relata onde se quer chegar com a pesquisa apresentada, isto é, qual o resultado final (geral) que se procura alcançar e que os objetivos específicos relatam os passos específicos para se alcançar o objetivo geral, dentro desse mesmo raciocínio, os objetivos da pesquisa foram divididos em:

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a situação econômico-financeira da instituição em estudo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar a situação econômico-financeira da mesma;
- Organizar e comunicar os objetivos, metas, e estratégias;
- Articular planejamento e gestão com a autonomia científica;
- Contribuir para aumentar a capacidade diretiva, e a gestão organizacional.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa será de caráter explicativo, o qual tem por finalidade identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica a razão e requer o uso do método de observação.

O método utilizado foi o exploratório, ou seja, promove de certa forma maior familiaridade com o problema, com objetivo de torná-lo explícito.

A análise interpretativa dos dados será quantitativa, transformam-se em números opiniões e informações para classificá-las e analisa-las.

A avaliação da situação econômico-financeira da instituição compreenderá, basicamente, a Análise dos Balanços Patrimoniais de 2006, 2007 e 2008, utilizando-se as Análises Horizontal e Vertical, e os Índices de Balanço.

Os dados para a caracterização da instituição e de seus problemas, assim como estudo das fontes de captação de recursos e alternativa viáveis, serão obtidos através de pesquisas. Mostrou-se de grande utilidade a pesquisa em sites das mais diversas instituições, filantrópicas ou não, para busca de informações e dados relevantes para nosso estudo.

Os princípios norteadores para a administração de organizações sem fins lucrativos serão estabelecidos com base em pesquisa bibliográfica. No entanto daremos enfoque maior às idéias propostas por Peter Drucker, consultor especializado em estratégias e políticas para empresas e organizações sem fins lucrativos, que tem trabalhado com instituições sem fins lucrativos há mais de 40 anos.

5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

De modo geral, a Casa amarela é de responsabilidade da Fundação da Universidade Federal do Paraná, a Coordenação Geral da Casa Amarela e de todos os programas e projetos a serem nela desenvolvidos, atualmente, são de responsabilidades da Superintendência da FUNPAR. Praticamente toda receita para fazer frente às despesas (folha de pagamento, material de consumo, manutenção e conservação e etc.) também são de origem da Fundação.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DA CASA AMARELA

Sua estrutura é definida em 01(uma) Coordenação Técnica, responsável pela implementação dos programas e projetos e pela equipe de trabalho. A execução orçamentária e financeira será operacionalizada na sede da Funpar, situada à Rua João Negrão, 280, na cidade de Curitiba-Pr.

No decorrer do biênio de 2008/2009 as ações desenvolvidas serão avaliadas num processo constante, e conseqüentemente, apontados os ajustes e melhoramentos cabíveis, assim como, as necessidades de ampliação da equipe de trabalho para os próximos anos.

Identificação:

Razão Social: Casa Amarela Programa Dom & Down

Endereço: Rua João Negrão, 280

Telefone – Fax: (41) 3360-7485

Cidade – Estado: Curitiba - PR

Web Site – email: www.funpar.ufpr.br jonas@funpar.ufpr.br

Nome do Responsável Geral: Hélio Hipólito Simiema – Diretor Superintendente

Nome e Cargo da Chefia Direto: Paulo Afonso Bracarense Costa – Coordenador da Casa Amarela

Ramo de Atividade: Instituição de Assistência Social

Tempo de Fundação: 3 anos

Número de Funcionários: Aproximadamente 20

Serviços Desenvolvidos pela Instituição: Inclusão Sócio educacional de Crianças com Síndrome de Down.

Histórico da Instituição: A Coordenação Geral da Casa Amarela e dos programas e projetos a serem nela desenvolvidos é da Superintendência da FUNPAR.

Política Ambiental da Instituição: Responsabilidade Social.

6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Administrar um projeto, atualmente, requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como: planejar, organizar, executar e controlar. As ameaças às organizações, vindas de diversos segmentos, sendo eles políticos, dos próprios dados de pesquisas, dos órgãos fiscalizadores, dos clientes e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico, requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento, ou seja, gestão e controle por meio prático e não complexo, visando facilitar a atuação deste setor, sem e claro, poupa-lo de seus reais objetivos com a sociedade. As fundações devem, sem dúvidas, seguir normas e regras para com a sociedade, pois querendo ou não, depende desta mesma sociedade para sobreviver, via doações, colaboração de mão de obra voluntária entre outros, pois estamos num país em que a corrupção é grande.

Os gestores da entidade, com a função de administrar os recursos de acordo com as normas dos órgãos e entidades que disponibilizam meios para que a pesquisa ou projeto se conclua, têm o dever de entender a importância da boa gestão. Dentro dessa mesma linha de pensamento, abaixo, foram identificadas algumas ferramentas de gestão para execução da Análise da Situação Econômico-Financeira da Instituição em estudo, as quais, quando forem processadas, demonstrarão em seus resultados como os recursos estão sendo geridos pelo gestor da Instituição. Ainda, no final da pesquisa, os resultados obtidos, através das ferramentas de gestão, receberam um tratamento (sugestões e recomendações).

6.1 CONCEITO DE MODELO E DE GESTÃO

O modelo de gestão representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados.

Modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais.

Nas ciências sociais, os economistas foram os pioneiros na elaboração de modelos para explicar suas complexas teorias.

O modelo tem como objetivo facilitar a compreensão das relações que ocorrem com os elementos de um sistema, processo ou eventos do mundo real.

Segundo LACHMAN, o uso de um modelo traz as seguintes vantagens:

1. aparece sob a forma de representação gráfica;
2. ajuda a identificar várias interpretações sobre as relações entre seus elementos;
3. serve como base para regras de referências;
4. facilita a visualização do sistema.

Podem-se identificar, basicamente, dois grupos de modelos, conforme MARCOVITCH:

- a) O modelo físico, que é utilizado para substituir o sistema real que está sendo estudado. Este modelo pode ser do tipo analógico ou icônico. O tipo icônico é uma miniatura que procura funcionar de forma idêntica ao objeto estudado. A miniatura de uma barragem para efeito de testes é um exemplo. No caso do tipo analógico, não existe tal preocupação com identidade, o interesse é de representação visual. O estudo do layout de uma fábrica é um exemplo.
- b) O modelo simbólico, que procura registrar um modelo abstrato que está em nossa mente. O modelo simbólico pode ser conceitual ou matemático. O modelo conceitual descreve um raciocínio lógico apresentando-o de forma escrita. São partes do modelo não só a descrição dos elementos, como também as relações e restrições existentes. No modelo matemático tal raciocínio é apresentado sob a forma de símbolos.

Os elementos ou variáveis que compõem um modelo podem ser de dois tipos:

- A) variáveis endógenas, e
- B) variáveis exógenas.

Definindo variáveis exógenas - podem ser classificadas em controláveis e não controláveis. Encontram-se sob o controle do tomador de decisões, as primeiras ou podem por ele ser manipuladas. Também são as que determinam os cursos alternativos de ação, sob um conjunto de fatores ambientais diferenciados. As variáveis exógenas não controláveis são as que estão fora do tomador de decisões. Tais variáveis são as que definem o estado da natureza sob o qual uma decisão deve ser tomada.

Já as variáveis endógenas são as variáveis dependentes do modelo e os valores por elas assumidos resultam da interação das variáveis exógenas, controláveis e não controláveis.

Antes de darmos continuidade ao conceito de Gestão, consultemos o significado do vocábulo *Gestão*.

FERREIRA, em seu *Novo dicionário Aurélio* define: - “*Gestão*. (Do lat. “*gestione*”). S. f. Ato de gerir; gerência, administração.”

Em *The brazilian living Webster encyclopedic dictionary of the english language*, encontramos:

Manage. (Fr. “*manège*”; It “*maneggiare*”; lat. “*manus*”). To control and direct, as a person or enterprise. To conduct, carry on, guide, administer; to succeed or contrive, often in spite of difficulty: to move or use in the manner desired; to treat, as a person, with caution or judgement. – v.i To direct or conduct affairs; to carry on a concern or business.

Como se vê em nossa língua a palavra *gestão* significa ato de gerir, gerencia administração. O *Dicionário enciclopédico*, no entanto, relaciona outros significados para a palavra, e neste, o vocábulo *manager* apresenta-se revestido de uma conotação dinâmica, permitindo-nos concluir que gerir é o ato de conduzir. Em uma tradução livre poderíamos dizer que “*gestão*” é a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades.

6.2- CONTROLADORIA: FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES

Controle corresponde à faculdade e dever dos indivíduos em estabelecer comparações entre padrões preestabelecidos e as suas pretensões. A ação poderá ocorrer se, nesta comparação, houver a sanção correspondente, ou seja, em qualquer das hipóteses, o indivíduo deve estar pronto para prestar contas de seu ato e receber eventual punição cabível, em caso de transgressão das regras.

Segundo Brisola, citando a Encyclopédia Mirador Internacional: “a origem da palavra controle está no latim ligada aos radicais “*rota*” – roda; “*rotulus*” rolo, cilindro (rolo de escritos, rol, lista); “*contra*” – prefixo que exprime idéia de oposição; “*contrarolulus*” – contra-rolo, contra-lista”.

No francês, formado por contração de “*contre* – *role*” com significado de lista, rol, registro em duplicata, contralista (1367). Em (1611) internacionalmente a

expressão de origem latina “controle” significa: registro em duplicata, verificação, fiscalização e revisão.

Na função de controle do processo de gestão, controle corresponde à faculdade e dever dos indivíduos em estabelecer comparações entre padrões preestabelecidos e as suas pretensões. Para existir o adequado controle é necessário, como já se disse que os gestores participem da elaboração do planejamento e com ele estejam de acordo. O planejamento deve ser constantemente revisado (mensalmente, bimestralmente, trimestralmente, semestralmente revisado). Ainda assim, antes de decidir quanto à concretização das previsões constantes do planejamento, o gestor deve reanalisar a operação e alterá-las, se for o caso.

6.2.1 - Controladoria

Controladoria é como órgão de coordenação e controle da alta direção administrativa, fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma alta direção os pontos críticos presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a eficiência administrativa.

De acordo com a terminologia de navegação de J.B. HECKER e J. D. Wilson:

ao Controller não compete o comando do navio, pois essa é a tarefa do primeiro executivo; representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É uma tarefa manter informado o comandante quanto à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino.

A controladoria além dessa competência de orientar a gestão da instituição, no atingimento de metas e objetivos, naturalmente este órgão será responsável pela coordenação da normatização, prestação de Contas e auditoria interna, de todos os setores da gestão no processo administrativo.

6.2.2 - Controladoria no Processo de Gestão

Segundo Anthony:

Tal inferência é natural por causa da similaridade entre as duas palavras, mas errônea. (...) o controlador é responsável pelo projeto e funcionamento do sistema por meio do qual se coleta e relata a informação no controle, porém o uso desta informação no controle real é responsabilidade da administração.

Como podemos verificar, o controlador está ligado aos aspectos voltados à estrutura das informações, funcionando como um filtro e é de inteira competência fazer uso dessas informações no dia-dia, os gestores da instituição.

Conforme Kanitz, as funções da Controladoria podem ser resumidas nas seguintes:

- **INFORMAÇÃO** - compreende os sistemas contábeis-financeiros-gerenciais.
- **MOTIVAÇÃO** – refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento.
- **COORDENAÇÃO** – visa centralizar informações com vistas na aceitação de planos. O **controller** toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção sugerindo soluções.
- **AVALIAÇÃO** – interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades etc.
- **PLANEJAMENTO** – assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos.
- **ACOMPANHAMENTO** – verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigirem falhas ou de revisá-los (os planos).

O processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria através das informações de planejamento e controle.

A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão. As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem estas decisões.

Portanto, o papel da controladoria é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reporta-las para facilitar o processo decisório. Mais uma vez nos leva concluir que a Controladoria ou Controlador exerce influencia à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização. Assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a Instituição.

Também no planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises e no controle exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas.

6.3 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Segundo Matarazzo (1998, p. 29),

O diagnóstico de uma empresa quase sempre começa com uma rigorosa Análise de Balanços, cuja finalidade é determinar quais são os pontos críticos e permitir de imediato, apresentar um esboço das prioridades para a solução de seus problemas.

A Análise de Balanços transforma dados em informações que auxiliam na tomada de decisões.

O Balanço Patrimonial é a demonstração que apresenta todos os bens e direitos (Ativo) da empresa e suas obrigações (Passivo Exigível), em determinada data. As contas representativas do Ativo e do Passivo são agrupadas de forma que facilite o conhecimento e a análise financeira da empresa, em ordem decrescente de liquidez para o Ativo e de exigibilidade para o Passivo.

O Ativo Circulante apresenta todos os bens e direitos que se convertem em dinheiro a curto prazo. Já o Ativo Realizável a Longo Prazo é composto de direitos realizáveis após o término do exercício seguinte. O Ativo Permanente é composto pelos subgrupos Investimento, contas que não se destinam à manutenção das atividades operacionais da empresa; o Imobilizado que é composto de bens e direitos que se destinam à manutenção das atividades normais da empresa; e, o Diferido que é composto de despesas incorridas em determinados exercícios que contribuíram para a formação do resultado de mais de um exercício.

No Passivo Circulante temos as obrigações exigíveis a curto prazo, ou seja, até o final do exercício social seguinte. O Exigível a Longo Prazo apresenta todas as obrigações exigíveis após o término do exercício social seguinte. O Resultado de Exercícios Futuros apresenta os lucros já auferidos e que serão incorporados ao Patrimônio Líquido pelo regime de competência. O Patrimônio Líquido representa os

recursos próprios da empresa que pertencem a seus acionistas e sócios obtidos pela diferença entre o total do Ativo e do Passivo.

A Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados ao Patrimônio Líquido pelas operações da empresa.

Na Análise de Balanço da ADM utilizaremos os Índices de Balanço, a Análise Horizontal e a Análise Vertical. Para Matarazzo (1998, p. 153), “um índice é como uma vela acesa num quarto escuro”. Os índices estabelecem a relação entre contas ou grupos de contas, evidenciando determinados aspectos da situação econômica ou financeira.

A Análise horizontal possibilita a comparação temporal da evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior, enquanto a análise vertical permite visualizar a participação relativa de cada conta em relação ao total do Ativo, para uma data ou período.

Restringimos-nos, neste trabalho, à utilização dos Índices de Estrutura de Capitais (Endividamento e Imobilização do Patrimônio Líquido), Liquidez e Rentabilidade. Os Índices da Estrutura de Capitais mostram as grandes linhas de decisões financeiras, consideradas as formas de obtenção e aplicação de recursos. Os Índices de Liquidez mostram a base da situação financeira da empresa, ou seja, sua capacidade de pagamento, e os Índices de Rentabilidade nos mostram quanto renderam os investimentos e qual o grau de êxito da empresa, sua capacidade de gerar lucros.

Listamos abaixo, os principais índices utilizados neste trabalho, caracterizando-os de acordo com Matarazzo (1998):

6.3.1 - Índices de Estrutura/Endividamento (MATARAZZO, 1998)

- Participação de Capitais de Terceiros $[(CT/PL) \times 100]$ – quanto menor, melhor;
- Composição do Endividamento $[(PC/CT) \times 100]$: indica que porcentagem dos ativos totais é financiada por capital de terceiros – quanto menor, melhor;

6.3.2 - Índices de Imobilização

- Imobilização do Patrimônio Líquido $[AP/PL] \times 100$: indica a parcela dos recursos próprios investidos no ativo permanente – quanto menor, melhor;
- Imobilização dos Recursos $[(AP/(PL + ELP))] \times 100$: informa quanto dos recursos permanentes e de longo prazo estão investidos no ativo permanente – quanto menor, melhor.

6.3.3 - Índices de Liquidez

- Liquidez Corrente (AC/PC) : indica quanto à empresa possui em dinheiro, mais os bens e direitos realizáveis no decorrer do exercício seguinte ao do encerramento do balanço para pagar suas dívidas vencíveis no mesmo período de tempo – quanto maior, melhor;
- Liquidez Geral $[(AC + RLP)/(PC + ELP)]$: indica a capacidade de pagamento de todas as dívidas da empresa, tanto de curto como de longo prazo – quanto maior, melhor;
- Capital Circulante Líquido $(AC - PC)$: evidencia as aplicações de recursos no giro dos negócios da empresa. Se for positivo, demonstra que a situação financeira é favorável, se for negativo, indica que a empresa tem mais obrigações de curto prazo do que bens e direitos a curto prazo, caracterizando uma situação inadequada.

6.3.4 - Índices de Rentabilidade

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido $[(LL/PL) \times 100]$: indica o rendimento obtido pela empresa como remuneração do investimento dos acionistas – quanto maior, melhor;
- Rentabilidade do Ativo $[(LL/AT) \times 100]$: indica quanto uma empresa teve de Lucro Líquido em relação ao Ativo – quanto maior, melhor.

6.4 MELHORES PRÁTICAS

O conhecimento de algumas das práticas desenvolvidas por outras instituições sem fins lucrativos, para captação de recursos, pode nos ser de grande

valia. Com tal fim, utilizamos uma ferramenta amplamente conhecida com *benchmarking*.

Segundo MELO (2001):

No mundo dos negócios, o *benchmarking* é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. A essência do *benchmarking* é que ele é um processo de identificar os maiores modelos de excelência para produtos, serviços ou processos, e depois fazer as melhorias necessárias para alcançar esses modelos, comumente chamados de "melhores práticas" ("*best practices*"). A justificativa vem em parte da afirmação: "Por que reinventar a roda se podemos aprender com alguém que já fez isso antes?"

SPENDOLINI (*apud* MELO, 2001), define *benchmarking*, em seu livro '*The Benchmarking Book*', como "um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional".

Para MELO (2001),

O objetivo final de um processo de benchmarking é a ação, que pode envolver uma variedade de atividades, desde recomendações até a implementação real de mudanças com base nas descobertas do benchmarking, visando sempre à melhoria organizacional.

MELO (2001) complementa sua definição, afirmando que:

A aplicação do benchmarking, permite, à empresa, adotar uma prática de melhoria contínua, orientado pelas empresas líderes. Ele indica a direção a ser seguida e não apenas as metas operacionais e quantificáveis que podem ser atingidas imediatamente. É um processo contínuo, pois os concorrentes jamais se acomodarão na busca de melhores níveis de desempenho.

6.4.1 A Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos

O estudo referente à administração das organizações sem fins lucrativos, foi embasado teoricamente na concepção de administração de DRUCKER (2001), segundo o qual a capacidade do governo para executar tarefas sociais é muito limitada, motivo que torna as instituições sem fins lucrativos vitais para a sociedade. Como ele coloca, de forma muito apropriada, o produto destas instituições é "um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um

adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada” (DRUCKER, 2001, p. XIV).

Essas instituições não são empresas no sentido próprio da palavra, mas também precisa aprender a utilizar a gerência como ferramenta, de modo a poder se concentrar em sua missão. No entanto, se faz necessário um gerenciamento que atenda suas necessidades específicas, suas particularidades. Estratégias gerenciais desenvolvidas especificamente a partir da sua própria experiência e focalizadas em suas realidades e preocupações.

Ainda segundo DRUCKER (2001, p. XV), “a instituição sem fins lucrativos tem sido o maior sucesso da América nos últimos quarenta anos”. Sob muitos aspectos é a indústria de maior crescimento nos Estados Unidos, mesmo enfrentando desafios muito grandes e diversos. Converter doadores em contribuintes e criar identidade e objetivos comuns são alguns desses desafios.

A realidade brasileira, no entanto, é bastante diversa. Segundo KANITZ e LORENZI (2002):

Somos um dos povos que menos doam recursos filantrópicos no mundo. Segundo o imposto de renda, a média para doações e contribuições é de 23 reais por ano. As empresas brasileiras gastam 4 bilhões de reais por ano em segurança patrimonial e pessoal de seus executivos, e 5 mil reais por mês em filantropia. (...) As 400 maiores entidades norte-americanas são contempladas com o equivalente a R\$ 94 bilhões de donativos anualmente, enquanto as 400 maiores instituições sem fins lucrativos brasileiras recebem o equivalente a R\$ 1,7 bilhões, o que representa uma fatia de apenas 1/55 do total movimentado nos Estados Unidos. Respeitando-se as devidas diferenças entre os dois países, o descompasso é enorme. O Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, por exemplo, equivale a 1/10 do norte-americano. Há, portanto, muito campo para avançar no terreno da filantropia no Brasil.

6.4.2 - Terceiro Setor

Segundo RAFAEL, (1997, p. 26),

O primeiro setor econômico de qualquer país é o governamental, dividido no Brasil em tais níveis distintos de autonomia: a) a União, b) os Estados e c) os Municípios. Assim, temos no Primeiro Setor, a Administração Pública, dividida nos mais variados órgãos, com a finalidade de gerir, guardar, conservar e aprimorar os bens internos e externos da coletividade, para bem servir a todos os cidadãos (...) Portanto, não faz qualquer diferença se a gestão da coisa pública, ou mesmo do serviço público a ser realizado, acontece de forma direta ou indireta. A administração será considerada pertencente ao Primeiro Setor.

O Primeiro Setor (Estado) não tem meios de produção de riquezas, e para suprir seus serviços públicos à população, busca em outros setores recursos financeiros, através de tributos.

Conforme RAFAEL (1997, p. 27), “o Primeiro Setor é um grande gerador de empregos e, dependendo de priorização governamental, um grande formulador de idéias e projetos a beneficiar este ou aquele segmento da sociedade.”

O Segundo Setor, conforme RAFAEL (1997, p. 27),

É o verdadeiro setor produtivo de todo o país essencialmente capitalista. Nele estão englobadas as indústrias, todas as empresas comerciais, as entidades agrícolas, o conglomerado de construção civil, comercial ou habitacional, enfim, todo o setor de produção com fins de lucratividade.

A economia no Segundo Setor se encontra segmentado em setores primários, secundários e terciários. No sub-setor primário estão todos os produtos extraídos do campo, agropecuários e com consumo *in natura*. Possui as funções sociais e econômicas, geração de emprego e riquezas, respectivamente. No sub-setor secundário a matéria-prima se transforma em produto industrializado ou elaborado, já apresentado para consumo aos consumidores finais. No sub-setor terciário, acontece a comercialização destes produtos e também dos *in natura*, além da prestação de serviços de toda ordem.

No Terceiro Setor, inserem-se quaisquer das iniciativas privadas na criação de entidades jurídicas não-governamentais a perseguir o bem comum da coletividade, sem finalidades lucrativas. Este setor não visa lucros e sozinha, fazendo com que suas atividades não sejam consideradas como mercantil que é regularizada no Brasil pelo Código Comercial, Lei das Sociedades Anônimas e Lei das Falências e Concordatas. Todo o seu *superávit* deve ser reaplicado no seu patrimônio já existente ou na continuidade das finalidades da instituição.

O seu crescimento não é possível por si só, pois é dependente de outros setores da economia e seus avanços da sociedade, além da conscientização desta mesma sociedade, pelo coletivo comunitário. O individualismo de uma pequena parcela das classes mais altas sendo substituído pelo bem comum de uma população. Assim, o Segundo Setor – as empresas – podem gerar diretamente mais empregos e recursos financeiros, e indiretamente o aumento de arrecadação para o Primeiro Setor – governo – fazendo com isso, a expansão do setor solidário. Assim, os dois setores funcionando harmoniosamente, obtendo resultados, têm-se um

Terceiro Setor mais forte e capaz de maiores benefícios a nossa população, devido às interligações entre eles.

Assim, seguindo este dualismo maniqueísta, conforme LEITE, (apud PAES, 2003, p. 88),

Ao lado dos dois setores clássicos surgiu e começa a se firmar outro, cada vez mais conhecido como Terceiro Setor. A idéia é que nele se situem organizações privadas com adjetivos públicos, ocupando pelo menos em tese uma posição intermediária que lhes permita prestar serviços de interesse social sem as limitações do Estado, nem sempre evitáveis, e as ambições do Mercado Mercantilista, muitas vezes inaceitáveis.

O Terceiro Setor, mesmo dependendo do Poder Público, não deve ser enquadrado como governamental, sendo apenas caracterizadas por organizações não-governamentais. Mesmo este setor tendo suas raízes no direito privado, não haveria como o próprio Poder Público criar entidades do Governo, com a finalidade de objetivos sociais. Se assim procedesse, estaria gerando uma autarquia ou uma paraestatal, que em análise econômica, fariam parte do Primeiro Setor da economia.

Surge assim, o Terceiro Setor, votado quase que exclusivamente para assistência a sociedade com seus projetos sociais e culturais. Sem fins lucrativos, essas entidades prestam serviços e conseqüentemente, com seus *superávits*, dar seqüência aos seus objetivos, e ainda, como já dito, reaplicar no patrimônio já existente.

No Terceiro Setor estão todas as sociedades civis sem fins lucrativos, sendo elas: fundações, associações, cooperativas, clubes de recreação etc, as quais têm junto ao Poder Público, grandes funções de âmbito sociais, mas que em algumas vezes, tem ficado a desejar, devido a grandes projetos sociais que não são efetivamente executados, e seus recursos públicos escoem antes de chegar ao destino alocado.

Com o declínio dos serviços sociais do Poder Público, o Terceiro Setor ganha espaço em comunidades carentes, ocupando assim, o lugar dos órgãos governamentais, com maior eficiência.

Entre o Primeiro e Segundo Setores, está o Terceiro Setor, compondo-se de organizações de natureza privada (sem objetivo de lucro), com o foco em objetivos sociais ou públicos, não fazendo parte de Administrações Estatais.

Hoje, o Terceiro Setor tem seu reconhecimento e importância na sociedade, devido a sua capacidade de mobilização de recursos tanto humanos como materiais, visando o atendimento de questões sociais, onde o Estado não tem condições de atuar. Além disso, esse Setor em suas características idealistas, com participação democrática, com o exercício da cidadania e da responsabilidade social, com atuação na defesa dos direitos humanos, na proteção do meio ambiente, assistência à saúde, apoio à população carente, educação, cidadania, direitos da mulher, do índio, do consumidor, da criança etc, estando baseada em valores como solidariedade e ética, intimamente ligadas a valores cristãos.

Nos anos 60 e 70, em nosso país se proliferaram este tipo de “serviço”, chamadas de ONG’s, que tiveram início através da igreja e outros setores cristãos, e juntamente com esse trabalho pastoral, surgiu uma nova visão política de grande importância: a idéia de organizar e articular a sociedade pela base, independente de partidos políticos, fortalecendo assim, a sociedade civil. Esta ação teve forte apoio de agências não-governamentais de cooperação européia.

Assim, surgiram as organizações privadas de defesa do interesse público do país, abrindo lugar ao Terceiro Setor, já que o Estado não investia no gasto social, sem recursos financeiros para este tipo de investimento.

Com o crescimento deste setor. Um novo mercado de trabalho surgiu. Hoje, estas organizações empregam cerca de dois milhões de pessoas em todo o Brasil.

7 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

7.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Há inúmeras maneiras eficientes de fazer um diagnóstico organizacional. No entanto, o transcrito abaixo foi desenvolvido dentro da possibilidade das informações disponibilizadas. Procuramos exercitar com maior ênfase o conhecimento e a compreensão da instituição. O modelo ou forma que as informações foram extraídas e inseridas no “diagnóstico organizacional” não podem ser entendida ou comparada como um manual e sim como referencia a atuação.

O diagnóstico é uma base concreta de fundamental importância que oferece uma estrutura de reflexão do qual poderá extrair proveito para elaboração de pareceres condizentes a realidade, para a instituição. É importante entender que muitas das tarefas relacionadas neste roteiro são coletadas por intermédio de entrevistas com os diversos membros da instituição, já outras por intermédio da observação.

7.1.1 Ambiente Externo

Indica o meio em que a instituição se encontra e as pressões que ela está sofrendo e poderá sofrer.

Governo: ameaças – mudança na legislação, Decreto e Portarias das quais impõem uma série de normas que são impossíveis de segui-las. Decreto regido por força de portaria que vai além da Lei máxima (IN 1997).

Cobranças de impostos altíssimos para uma Instituição de Assistência Social.

Oportunidades – formar parcerias com empresas tanto nacionais como multinacionais e pessoas físicas. Assim uma vez fortalecida no âmbito empresarial e no âmbito da sociedade, a instituição torna menos propensa com as ameaças do governo, uma vez que os serviços executados por estas instituições são inteiramente de responsabilidade do Estado.

Tecnologia: ameaças – o acompanhamento do avanço tecnológico é quase impossível para as instituições de Assistência Social, devido à falta de recursos disponíveis. No Brasil ou nos países de terceiro mundo, o Terceiro Setor ainda é muito recente e não são bem vistos pelo governo, empresários, imprensa e etc. Já nos países de primeiro mundo além do Terceiro Setor existir há mais tempo, são vistos com outros olhos, ou seja, praticamente todos (empresários, governos, sociedade e etc.) contribuem (de forma diretamente e indiretamente) para o desempenho do bom andamento e desenvolvimento dos trabalhos executados por estas instituições sem fins lucrativos.

Oportunidades – o avanço tecnológico é de grande importância para os portadores da síndrome de Down, a cada momento surge novos softwares, máquinas, aparelhos eletrodomésticos e outros. Todo esse avanço só traz benefício para os portadores da Síndrome de Down, através do avanço tecnológico é possível acompanhar, medir e avaliar o desenvolvimento dos portadores da síndrome de Down. Com ajuda desses aparelhos, o tempo de recuperação é muito satisfatório.

Através dos novos softwares é possível criar programas educacionais para todas as idades, esses programas podem ser múltiplos disciplinares, ou seja, qualquer área, como por exemplo: matemática educação artística e etc.

Ultimamente a Casa Amarela se encontra em fase de implantação da metodologia do P.M.I – Projet Menessegener Institut. O P.M.I é uma metodologia interligada, todo setor e departamento conversam entre si. Essa metodologia ou forma de administrar já é usada por várias empresas brasileiras e quase todas multinacionais. Com essa forma de gerenciamento torna mais fácil a aproximação da Casa Amarela com as multinacionais na questão de financiamento de Recursos para sua manutenção.

7.1.2 Capacidade

Já estes são itens críticos, diretamente relacionados com o sucesso ou fracasso da instituição. Uma instituição que tem um quadro de recursos satisfatórios tem aí uma força. Já se estiver carente de recursos financeiros, por exemplo, significa fraqueza. O mesmo se pode dizer dos recursos humanos e materiais.

Atualmente a Casa Amarela atende crianças, na faixa etária de 04 a 09 anos, extensivos à 12 anos, com síndrome de Down e seus familiares, em situação de risco social, da cidade de Curitiba – PR.

O atendimento é limitado a oitenta (80) crianças por mês, durante o exercício de 2008.

A equipe de trabalho é composta de:

- Coordenador geral - 1
- Coordenação técnica -1
- Terapeuta ocupacional - 1
- Assistente social - 1
- Filósofo - 1
- Artista plástico ou artesão - 1
- Fonoaudiólogo - 1
- Monitor de informática - 4
- Instrutor de artesanato - 1
- Instrutor de artesanato - 1
- Cuidadores - 1
- Recepcionista/secretária - 1
- Copeira - 2
- Pessoal de limpeza e segurança - 3

No decorrer dos anos de 2008/2009 as ações desenvolvidas serão avaliadas num processo constante, e conseqüentemente, apontados os ajustes e melhoramentos cabíveis, assim como, as necessidades de ampliação da equipe de trabalho para os próximos anos.

A Casa Amarela – Programa Dom & Down, atualmente sobrevive através de doações e projetos financiados por micros e grandes empresas de diversos segmentos.

7.1.3 Estratégia

Refere-se às grandes decisões da instituição.

Por tratar-se de prestação de serviços de Proteção Social Especial, possui estreita interface com o sistema de garantia de direitos, em especial com o Ministério Público, órgãos de representatividade como Conselhos Tutelares, Conselhos de

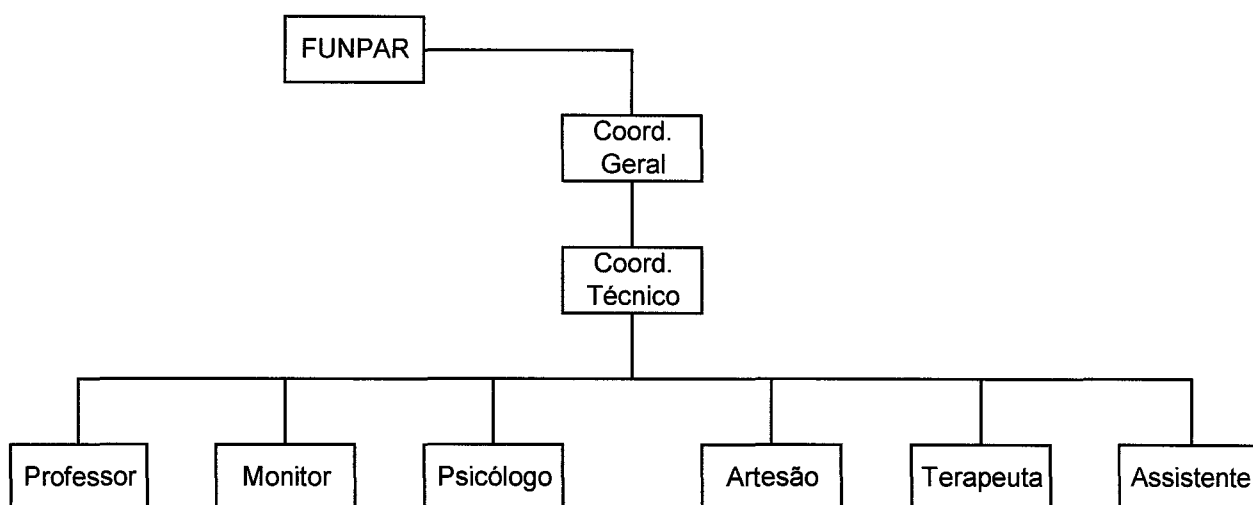
Direito da Criança e do Adolescente, da Pessoa Portadora de Deficiências, da Assistência Social e outros órgãos representativos, Universidade Federal do Paraná, estabelecimentos de educação e de saúde, órgãos do Executivo e entidades afins, pressupondo as ações de:

- Comunicação e registro do programa nos órgãos competentes e representativos como Programa de Proteção Social Especial;
- Articulação com serviços institucionais afins para o estabelecimento de fluxos operacionais;
- Estabelecimento das parcerias, com a formalização de convênios, contratos ou termos de cooperação, específicos para os serviços convencionados;
- Inserção dos serviços prestados de proteção social básica e especial na rede socioassistencial do Sistema Único da Assistência Social – SUAS, do município de Curitiba.
- Operacionalização do Programa em etapas de execução, estabelecidas para os anos de 2008/2009 e para 2010/2015.

Concomitantemente, serão impulsionadas as diversas áreas da UFPR, para que o programa seja utilizado como instrumento de novos estudos e descobertas a respeito da Síndrome de Down, com o desenvolvimento de pesquisas teóricas e práticas, teses de doutorado, temas de mestrados e cursos de capacitação, tornando-se um rico e vasto campo de contribuição para o público alvo, para a ciência e para a sociedade.

7.1.4 Estrutura Organizacional

Entende-se o aparato formal que caracteriza uma organização. Pode ser adequada ou inadequada para a situação vivenciada pela instituição e para sua estratégia.



Fonte: autor.

Sua estrutura atualmente é definida em 01(uma) Coordenação Técnica, responsável pela implementação dos programas e projetos e pela equipe de trabalho. A execução orçamentária e financeira é operacionalizada na sede da Funpar (atualmente), situada na Rua João Negrão, 280, na cidade de Curitiba-PR.

7.1.5 Cultura

Compreendem-se os modos de sentir, pensar e agir que caracterizam uma comunidade.

Não só as instituições, mas toda organização tem uma cultura, isto é, seus modos próprios e únicos de sentir pensar e agir. O modo de pensar e sentir de uma instituição afeta, naturalmente e de modo direto, sua ação. Esta por sua vez, afeta seus resultados. E estes, por fim, afetam seus modos de sentir, pensar e agir. Desse modo, a cultura forma um círculo virtuoso ou um círculo vicioso, que pode levar a instituição ao sucesso ou ao fracasso.

Em relação aos funcionários, a Casa Amarela é paternalista, entende seus funcionários, amigos e etc.

No desenvolvimento das tarefas exige que as mesmas sejam executadas com maturidade, respeito e sinceridade. A todo o momento está oportunizando para os seus funcionários cursos, treinamento e etc.

Como a Casa Amarela é uma instituição de assistência social não é possível comentar sobre concorrência.

7.1.6 Resultados

Basicamente compreendem-se produto, serviço, imagem da instituição. Todos esses itens são resultados. Ainda, resultados de uma capacidade empregada do modo X ou Y, de uma estratégia que pode ser adequada ou não, da estrutura, da cultura.

Se produto, serviços, imagem são destacadamente positivos, isso já é quase a garantia de que tudo está funcionando bem.

Em se tratando de resultado a Casa Amarela está de parabéns e merece muito respeito pelo trabalho sério que desempenha há pouco tempo. A Casa amarela já conseguiu empregar alguns de seus alunos em empresas privadas e outro em seu quadro de funcionário.

Resultado mesmo é quando mãe observa o desenvolvimento de seus filhos, os desenhos feitos por eles, à alegria, o carinho e muito mais...

Esse resultado não tem preço.

A Casa Amarela tem recebido visitas de muitos empresários brasileiros e estrangeiros, a todo o momento recebe e-mails agradecendo o trabalho árduo, mas que dão resultados satisfatórios.

8 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Embora a realidade de uma instituição sem fins lucrativos seja bastante diversa da realidade de uma empresa, a análise de suas demonstrações financeiras pode nos fornecer dados importantes para uma avaliação dos problemas que a mesma vem enfrentando e os riscos aos quais está exposta, se permanecer percorrendo determinados caminhos.

Toda empresa visa o lucro, mesmo que esse não seja a única medida e meta da empresa, e aqui encontramos o primeiro diferencial entre instituições sem fins lucrativos e outras empresas – que tipo de resultado se pode esperar destas instituições? Obviamente, não se espera que elas tenham lucros financeiros, mas nem por isso devemos acreditar que as mesmas devam continuar perpetuando o espinhoso caminho que costumam percorrer em busca de recursos para sua manutenção.

8.1 BALANÇO PATRIMONIAL

Um breve passar de olhos pelo Balanço (números fictício, fiemo-o assim por questão de ética e a pedido da coordenação da mesma) da instituição (Figuras 1, 2, 3, 4 e 5), já nos permite evidenciar que a situação é bastante precária e que será preciso tomar providências urgentes para reverter a situação e para continuar no desempenho desse trabalho de grande valia principalmente para a comunidade.

Descrição/Período	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ATIVO	10.091.778,00	13.742.081,95	17.266.738,61
CIRCULANTE	9.186.007,10	9.879.633,77	9.779.220,76
DISPONÍVEL	8.146.598,47	8.909.730,32	8.401.352,00
CAIXAS	332,39	34,71	133,47
Administração	332,39	34,71	133,47
BANCOS	313.447,88	1.019.289,42	82.300,62
Conta Movimento - Administração	294.004,89	256.762,12	67.266,83
Conta de Provisão - Administração	19.442,99	762.527,30	15.033,79
APLICAÇÕES	7.832.818,20	7.890.406,19	8.318.917,91
LIQUIDEZ IMEDIATA	7.832.818,20	7.890.406,19	8.318.917,91
Aplicações Financeiras - Administração	305.002,16	0,00	299.410,74
Aplicações Financeiras - Conta de Provisão	7.527.816,04	7.890.406,19	8.019.507,17
CRÉDITOS	1.039.408,63	969.903,45	1.377.868,76
DESPESAS ANTECIPADAS - ADM	0,00	11.920,20	6.643,23
Seguros a Apropriar	0,00	11.448,13	5.679,80
Assinaturas e Periódicos	0,00	472,07	963,43
ADIANTAMENTOS	64.141,32	54.408,29	54.752,82
ADMINISTRAÇÃO	64.141,32	54.408,29	54.752,82
Pronto Pagamento	1.081,00	500,00	400,00
Salários	5.970,79	2.322,00	0,00
Férias	51.060,62	45.557,72	54.352,82
Antecipação de Impostos/IRRF S/Salários	6.028,91	6.028,57	0,00
VALORES A RECEBER	975.267,31	903.574,96	1.316.472,71
ADMINISTRAÇÃO	975.267,31	903.574,96	1.316.472,71
Impostos a Recuperar	0,00	0,00	19.324,54
Outras Contas a Receber	17.411,31	31.763,36	19.427,70
Antecipação de Recursos a Convênios e Projetos	957.856,00	871.811,60	1.277.720,47

Fonte: Antônio Hélio Nielsen – CRC/PR (números fictício, fiemo-o assim por questão de ética e a pedido da gerencia da mesma).

Figura 01 – Ativo Circulante

Descrição/Período	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	64.734,20	97.547,49	704.117,88
DEPÓSITOS JUDICIAIS	64.734,20	97.547,49	704.117,88
Administração	51.519,54	55.816,20	49.507,36
Sindicatos	13.214,66	14.705,74	16.557,42
Depósitos em Garantia	0,00	27.025,55	27.025,55
Depósitos Extra-Judicial INSS	0,00	0,00	611.027,55
PERMANENTE	841.036,70	3.764.900,69	6.783.399,97
INVESTIMENTOS	2.000,02	2.000,02	24.319,64
Obras de Artes	2.000,02	2.000,02	24.319,64
IMOBILIZADO	839.036,68	3.762.900,67	6.759.080,33
BENS DE USO	839.036,68	3.762.900,67	6.759.080,33
ADMINISTRAÇÃO	714.505,68	3.515.011,06	6.557.149,64
Móveis e Utensílios	118.412,87	122.667,97	375.075,06
Máquinas e Equipamentos	34.271,89	35.507,69	221.363,50
Equipamentos de Informática	175.090,83	190.414,83	284.240,77
Linhas Telefônicas	21.865,39	21.865,39	21.865,39
Veículos	65.831,94	85.631,94	85.631,94
Terreno - Sede XV de Novembro	353.716,97	353.716,97	353.716,97
Prédio - Sede XV de Novembro	78.068,29	186.837,54	186.837,54
Aparelhos Telefônicos	186.837,54	22.826,10	20.787,70
Terreno - General Carneiro	20.781,82	78.068,29	78.068,29
Terreno - João Negrão	0,00	656.600,00	656.600,00
Prédio - João Negrão	0,00	2.143.400,00	4.780.500,68
(-) Depreciação	(340.371,86)	(382.525,66)	(507.538,20)
PROJETOS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL	124.531,00	247.889,61	201.930,69
AMBULATÓRIO MÓVEL OFTALMOLÓGICO	124.531,00	141.504,03	117.182,91
Móveis e Utensílios	6.100,00	6.100,00	6.100,00
Máquinas e Equipamentos	39.800,00	77.020,00	77.590,00
Veículos	78.631,00	82.611,00	82.611,00
(-) Depreciação	0,00	(24.226,97)	(49.118,09)
FUNDAÇÃO ECUMÊNICA PROT AO EXCEPCIONAL	0,00	35.461,86	28.249,26
Veículos	0,00	36.062,91	36.062,91
(-) Depreciação	0,00	(601,05)	(7.813,65)
PEQUENO COTOLENGO PARANÁ/DOM ORIONE	0,00	35.461,86	28.249,26
Veículos	0,00	36.062,91	36.062,91
(-) Depreciação	0,00	(601,05)	(7.813,65)
ASSOCIAÇÃO DOS DEFICIENTES FÍSICOS PARANÁ	0,00	35.461,86	28.249,26
Veículos	0,00	36.062,91	36.062,91
(-) Depreciação	0,00	(601,05)	(7.813,65)

Fonte: Antônio Hélio Nielsen – CRC/PR (números fictício, fiemo-o assim por questão de ética e a pedido da gerencia da mesma).

Figura 02 – Ativo Realizável a Longo Prazo/Ativo Permanente

Descrição/Período	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
PASSIVO	10.091.778,00	13.742.081,95	17.266.738,61
CIRCULANTE	857.487,98	1.020.737,33	649.646,07
FORNECEDORES - ADM	0,00	1.060,68	53.738,86
Fornecedores Diversos	0,00	1.060,68	53.738,86
VALORES TRANSITÓRIOS - ADM	587.963,30	499.541,18	270.497,77
Credores Diversos	289.885,69	127.734,72	30.441,50
Provisão Pessoal c/Projetos	96.200,90	167.846,19	192.607,46
Reversão Depósitos Recursais	201.876,71	201.876,71	0,00
Unimed	0,00	2.083,56	0,00
Cheques a Compensar	0,00	0,00	47.448,81
OBRIGAÇÕES - ADMINISTRAÇÃO	39.220,79	34.465,64	43.831,84
IMPOSTOS E ENCARGOS A RECOLHER	39.220,79	34.465,64	43.831,84
Obrigações Fiscais	20.241,86	425,19	6.691,14
Obrigações Sociais	18.978,93	34.040,45	37.140,70
RETENÇÕES POR CONTA DE TERCEIROS - ADM	6.987,71	13.576,00	14.062,78
DIVERSOS	4.344,45	12.510,57	12.592,83
Pensões Judiciais	0,00	0,00	46,36
UNIMED Soc Cooperativa Médica	0,00	0,00	172,87
ASUFEPAR - Mensalidades	97,80	215,10	262,90
Contribuição Sindical	4.087,42	2.975,41	5.536,34
ASUFEPAR - Compras	0,00	237,00	0,00
O Boticário - Compras	159,23	40,36	0,00
BMG - Empréstimos de Funcionários	0,00	1.316,98	280,62
CEF - Empréstimos de Funcionários	0,00	7.725,72	6.293,74
PLANOS DE SAÚDE	2.541,72	1.010,03	1.414,05
Amil	902,56	1.010,03	1.414,05
Unimed	1.639,16	0,00	0,00
SEGURO DE VIDA	101,54	55,40	55,90
Unimed	59,88	0,00	0,00
HSBC/Bamerindus	41,66	55,40	55,90
SALÁRIOS A PAGAR - ADM	1.786,59	1.809,08	2.523,42
Salários e Ordenados a Pagar	1.786,59	1.809,08	2.523,42
PROVISÕES - ADM	221.529,59	270.284,75	264.991,40
Pessoal e Encargos	211.526,15	238.988,95	264.608,92
Convênios e/ou Projetos	0,00	22.842,56	382,48
GPS Eletrônica	10.003,44	8.453,24	0,00
OUTRAS CONTAS A PAGAR - ADM	0,00	200.000,00	0,00
Micaler Sociedade Anonima	0,00	200.000,00	0,00

Fonte: Antônio Hélio Nielsen – CRC/PR (números fictício, fiemo-o assim por questão de ética e a pedido da gerencia da mesma).

Figura 03 – Passivo Circulante

Descrição/Período	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	6.891.996,03	6.769.420,38	8.090.908,83
DEPÓSITOS JUDICIAIS	13.214,66	14.705,74	16.557,42
Sindicatos	13.214,66	14.705,74	16.557,42
CONTINGÊNCIA	6.878.781,37	6.754.714,64	8.074.351,41
Risco Fiscal s/Folha	4.849.202,17	4.389.528,11	5.092.244,09
Risco Fiscal s/Serviços - Autônomos	1.801.881,55	2.039.690,58	2.471.975,59
Risco Fiscal s/Cooperativas	227.697,65	325.495,95	510.131,73
PATRIMÔNIO SOCIAL	2.342.293,99	5.951.924,24	8.526.183,71
Patrimônio Social	7.998,13	1.923.513,09	5.538.692,38
Reserva do Patrimônio Social	0,11	0,11	0,11
Reserva de Reavaliações	424.329,83	418.780,79	413.231,75
Superávit e/ou Déficit do Exercício	1.908.549,61	3.609.630,25	1.963.231,92
Ajustes de Exercícios Anteriores	1.416,31	0,00	611.027,55

Fonte: Antônio Hélio Nielsen – CRC/PR (números fictício, fiemo-o assim por questão de ética e a pedido da gerencia da mesma).

Figura 04 – Passivo Exigível a Longo Prazo/Patrimônio Líquido

Descrição/Período	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
RECEITAS	3.563.868,35	7.913.511,60	6.731.328,41
OPERACIONAIS	2.433.604,41	2.516.299,08	2.433.510,68
ORDINÁRIAS	2.203.651,99	2.102.209,72	2.207.952,22
Recuperação de Custos Operacionais	2.144.030,42	1.760.469,23	2.186.789,51
Tarifas de Serviços	0,00	384,84	844,83
Consultorias e Softwares	59.621,57	329.594,69	0,00
Prêmio de Plano s/Seguros de Vida	0,00	1.760,96	708,88
Aluguéis	0,00	10.000,00	19.609,00
FUNDO DE PROJETOS	170.348,00	164.728,00	51.590,92
Programa de Distribuição Rotativo de Prestação Pecuniária	130.348,00	4.628,00	8.459,42
Doações de Terceiros	40.000,00	160.100,00	43.131,50
FINANCEIRAS	59.604,42	249.361,36	173.967,54
Rendimento de Aplicações	59.604,42	242.900,41	165.684,88
Juros e Variações Monetárias Ativas	0,00	6.460,95	216,62
Descontos e Abatimentos	0,00	0,00	8.066,04
EVENTUAIS	792.199,84	585.511,48	559.669,49
Recuperação de Despesas Administrativas	265.902,28	25.985,12	17.442,51
Outras Receitas Eventuais	13.354,22	572,36	42.226,98
Recursos Apropriados p/Despesas Vinculadas	512.943,34	558.954,00	500.000,00
NÃO OPERACIONAIS	338.064,10	4.340.747,16	3.197.046,70
Alienação de Bens do Imobilizado	15.506,00	5.639,89	0,00
Depósitos Recursais	160.085,02	244.410,38	328.554,53
Recuperação de Encargos Sociais	0,00	1.345.013,78	0,00
Recursos p/Aquisição e Reforma de Imóvel	0,00	2.600.000,00	2.864.000,00
Outras Receitas não Operacionais	162.473,08	145.683,11	4.492,17
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS	0,00	470.953,88	541.101,54
BENEFÍCIOS OBTIDOS COM GRATUIDADES	0,00	457.922,48	526.158,75
OBTENÇÃO DE RENÚNCIA FISCAL	0,00	457.922,48	526.158,75
Isenção Usufruída INSS Cota Patronal - Salários	0,00	444.770,17	505.019,56
Isenção Usufruída INSS Cota Patronal - Autônomos	0,00	3.404,87	10.563,85
Isenção Usufruída INSS Cota Patronal - Cooperativa Médica	0,00	9.747,44	10.575,34
OBTENÇÃO DE SERVIÇOS VOLUNTÁRIOS	0,00	13.031,40	14.942,79
Assistência Social	0,00	13.031,40	14.942,79
DESPESAS	3.562.452,04	4.303.881,35	4.768.096,49
DESPESAS OPERACIONAIS	3.288.272,90	4.030.375,39	4.540.260,77
Administrativas	1.074.870,32	815.420,56	1.304.826,69
Convênios e Projetos	112.728,39	62.408,58	131.027,40
Depreciação/Amortização	41.771,95	43.146,01	138.210,42
Financeiras	22.766,95	27.125,45	36.423,60
Salários e Encargos	2.032.601,98	2.431.116,20	2.400.136,55
DESPESAS C/PROJETOS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL	3.533,31	651.158,59	529.636,11
Ambulatório Móvel Oftalmológico	3.533,31	227.384,77	206.958,20
Centro de Cultura Indígena	0,00	18.195,72	0,00
Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional	0,00	128.303,25	59.332,50
Pequeno Cotelengo do Paraná	0,00	118.000,95	66.456,89
Associação dos Deficientes Físicos do Paraná	0,00	10.443,51	17.707,89
Programa de Apoio à Oncologia e Terapia Celular	0,00	135.798,99	16.305,09
Projeto Vale Ribeira - Odontologia	0,00	0,00	1.795,50
Conhecer Para Poder Ajudar	0,00	0,00	12.106,00
Programa de Inclusão Social Alunos Cotistas da UFPR	0,00	0,00	134.031,25
Serviços Voluntários	0,00	13.031,40	14.942,79
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	274.179,14	273.505,96	227.835,72
Apoio a Programas da UFPR	273.779,14	260.868,78	221.452,35
Patrocínio	0,00	1.500,00	1.250,00
Contribuições e Doações	400,00	9.495,00	0,00
Roubos, Sinistros e Outros	0,00	1.642,18	0,00
Perdas de Capital	0,00	0,00	5.133,37
SUPERÁVIT/DÉFICIT DO EXERCÍCIO	1.416,31	3.609.630,25	1.963.231,92

Fonte: Antônio Hélio Nielsen – CRC/PR (números fictício, fiemo-o assim por questão de ética e a pedido da gerencia da mesma).

Figura 05 – Demonstração de Resultados

8.1.1 Índices de Balanço

Em nossa análise, constatamos que a ADM apresenta elevados níveis de endividamento e imobilização que pioraram significativamente em relação à posição dos exercícios anteriores, conforme pode ser observado nas figuras 6 e 7.

ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES								
GRUPO	DENOMINAÇÃO	ÍNDICES DA EMPRESA						
		FÓRMULAS	2006		2007		2008	
ESTRUTURAL	Participação do Capital de Terceiros	<u>Capital de Terceiros</u> Patrimônio Líquido	<u>29.442.574,96</u> 2.342.293,99	1257,00%	<u>43.071.196,06</u> 5.951.924,24	723,65%	<u>65.141.099,95</u> 8.526.183,71	764,01%
	Composição das Exigibilidades	<u>Passivo Circulante</u> Capital de Terceiros	<u>21.961.324,76</u> 29.442.574,96	74,59%	<u>35.758.914,26</u> 43.071.196,06	83,02%	<u>56.326.767,45</u> 65.141.099,95	86,47%

Figura 06 – Endividamento

ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES								
GRUPO	DENOMINAÇÃO	ÍNDICES DA EMPRESA						
		FÓRMULAS	2006		2007		2008	
ESTRUTURAL	Imobilização de Recursos Próprios	<u>Ativo Permanente</u> Patrimônio Líquido	<u>841.036,70</u> 2.342.293,99	35,91%	<u>3.764.900,69</u> 5.951.924,24	63,26%	<u>6.783.399,97</u> 8.526.183,71	79,56%
	Imobilização de Recursos Perm e de Longo Prazo	<u>Ativo Permanente</u> Patrimônio Líquido + ELP	<u>841.036,70</u> 9.234.290,05	9,11%	<u>3.764.900,69</u> 12.721.344,62	29,60%	<u>6.783.399,97</u> 16.617.092,54	40,82%

Figura 07 – Imobilização

A sua liquidez (Figura 8), apresentado pequena melhora, não significativa, no primeiro período para o segundo. Já no terceiro período a situação é deficiente, considerando os resultados globais.

ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES								
GRUPO	DENOMINAÇÃO	ÍNDICES DA EMPRESA						
		FÓRMULAS	2006		2007		2008	
F I N A N C E I R A	Liquidez Corrente	<u>Ativo Circulante</u>	<u>9.186.007,10</u>	10,71	<u>9.879.633,77</u>	9,68	<u>9.779.220,76</u>	15,05
		Passivo Circulante	857.487,98		1.020.737,33		649.646,07	
	Liquidez Seca	<u>Ativo Circulante - Estoques</u>	<u>9.186.007,10</u>	10,71	<u>9.879.633,77</u>	9,68	<u>9.779.220,76</u>	15,05
		Passivo Circulante	857.487,98		1.020.737,33		649.646,07	
	Liquidez Geral	<u>Ativo Circulante + RLP</u>	<u>9.250.741,30</u>	1,19	<u>9.977.181,26</u>	1,28	<u>10.483.398,64</u>	1,20
		Passivo Circulante + ELP	7.749.484,01		7.790.157,71		8.740.554,90	

Figura 08 – Índice de Liquidez

A Rentabilidade do Ativo e do Patrimônio Líquido (Figura 9) também é deficiente, permanece decrescendo. De maneira geral, a organização vem apresentando-se deficitária, ao longo dos sucessivos exercícios, exigindo que sejam tomadas decisões urgentes para a solução do problema.

ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES								
GRUPO	DENOMINAÇÃO	ÍNDICES DA EMPRESA						
		FÓRMULAS	2006		2007		2008	
E A C N O N L O I M S I E C A	Margem Líquida	<u>Lucro Líquido</u>	<u>1.416,31</u>	0,00	<u>3.609.630,25</u>	5,77%	<u>1.963.231,92</u>	2,28%
		Vendas Líquidas	0,00		0,00		0,00	
	Rentabilidade do Ativo	<u>Lucro Líquido</u>		62.580.428,66	<u>3.609.630,25</u>	5,77%	<u>1.963.231,92</u>	2,28%
		Ativo Médio			62.580.428,66		85.949.048,26	
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	<u>Lucro Líquido</u>		4.147.109,12	<u>3.609.630,25</u>	87,04%	<u>1.963.231,92</u>	27,12%
		Patrimônio Líquido Médio			4.147.109,12		7.239.053,98	
	Produtividade	<u>Vendas Líquidas</u>		62.580.428,66	<u>0,00</u>		<u>0,00</u>	
		Ativo Médio			62.580.428,66		85.949.048,26	

Figura 09 – Rentabilidade

Os indicadores de Estrutura de Capital, Liquidez e Rentabilidade demonstram, sem sombra de dúvida, que a instituição se encontra completamente deficitária. O Índice de Endividamento, que relaciona a razão entre Capital de Terceiros e o Patrimônio Líquido, apresentou aumento de 94,72%, ou seja, um

endividamento de 723,65% / 764,01% de 2007 para 2008. A Imobilização do Patrimônio Líquido alcançou a marca de 79,56%, no ano de 2008.

Os Índices de Liquidez demonstram que a ADM não possui recursos suficientes e necessários para cumprir suas obrigações mesmo apresentando R\$15,05 no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada R\$1,00 de dívida total, que não é verdadeiro, pois 95,63% do disponível da instituição está comprometido “RISCO”, o mesmo ocorrendo com o Passivo Circulante (Liquidez Geral e Liquidez Corrente). Quando se analisam os Índices de Rentabilidade, percebemos que os resultados não são diferentes, a cada vez mais decrescem.

8.1.2 Análise Horizontal

A análise Horizontal nos mostra que as ações tomadas nos últimos anos, já apresentaram pequenos resultados. O Ativo Total da organização cresceu 26% do ano de 2006 para 2008. Embora tenha ocorrido um crescimento assustador de 80,17% no Ativo Permanente e um crescimento de 99% no Ativo Circulante, as obrigações tiveram um crescimento de 88% em relação a 2006-2007 e de 40% em relação a 2007-2008, sendo de 127% de 2006 para 2008. O Patrimônio Líquido apresentou um acréscimo de 254% de 2006 para 2007 e 143% de 2007 para 2008. Considerando os superávits observados no período analisado, o PL cresceu 54% considerando como base o ano de 2006 para 2008.

Devemos estar atento para os 95,63% do disponível que se encontra comprometido “RISCO”, a qualquer momento poderá não fazer parte da instituição, considerando a informação citada acima a instituição já está no vermelho.

DEMONSTRAÇÃO DO SUPERÁVIT OU DÉFICIT
(Em reais)

	31/12/2006	AH	31/12/2007	AH	31/12/2008	AH
RECEITAS	3.563.868,35	100,00%	7.913.511,60	222,05%	6.731.328,41	85,06%
OPERACIONAIS	2.433.604,41	100,00%	2.516.299,08	103,40%	2.433.510,68	96,71%
ORDINARIAS	2.203.651,99	100,00%	2.102.209,72	95,40%	2.207.952,22	105,03%
Recuperação de Custos Operacionais	2.144.030,42	100,00%	1.760.469,23	82,11%	2.186.789,51	124,22%
Tarifas de Serviços	0,00	100,00%	384,84	0,00%	844,83	219,53%
Consultorias e Softwares	59.621,57	100,00%	329.594,69	552,81%	0,00	0,00%
Prêmio de Plano s/Seguros de Vida	0,00	100,00%	1.760,96	0,00%	708,88	40,26%
Aluguéis	0,00	100,00%	10.000,00	0,00%	19.609,00	196,09%
FUNDO DE PROJETOS	170.348,00	100,00%	164.728,00	96,70%	51.590,92	31,32%
Programa Distrib Rot Prestação Pecuniária	130.348,00	100,00%	4.628,00	3,55%	8.459,42	182,79%
Doações de Terceiros	40.000,00	100,00%	160.100,00	400,25%	43.131,50	26,94%
FINANCEIRAS	59.604,42	100,00%	249.361,36	418,36%	173.967,54	69,77%
Rendimento de Aplicações	59.604,42	100,00%	242.900,41	407,52%	165.684,88	68,21%
Juros e Variações Monetárias Ativas	0,00	100,00%	6.460,95	0,00%	216,62	3,35%
Descontos e Abatimentos	0,00	100,00%	0,00	0,00%	8.066,04	0,00%
EVENTUAIS	792.199,84	100,00%	585.511,48	73,91%	559.669,49	95,59%
Recuperação de Despesas Administrativas	265.902,28	100,00%	25.985,12	9,77%	17.442,51	67,12%
Outras Receitas Eventuais	13.354,22	100,00%	572,36	4,29%	42.226,98	7377,70%
Recursos Apropriados p/Despesas Vinculadas	512.943,34	100,00%	558.954,00	108,97%	500.000,00	89,45%
NAO OPERACIONAIS	338.064,10	100,00%	4.340.747,16	1284,00%	3.197.046,70	73,65%
Alienação de Bens do Imobilizado	15.506,00	100,00%	5.639,89	36,37%	0,00	0,00%
Depósitos Recursais	160.085,02	100,00%	244.410,38	152,68%	328.554,53	134,43%
Recuperação de Encargos Sociais	0,00	100,00%	1.345.013,78	0,00%	0,00	0,00%
Recursos p/Aquisição e Reforma de Imóvel	0,00	100,00%	2.600.000,00	0,00%	2.864.000,00	110,15%
Outras Receitas não Operacionais	162.473,08	100,00%	145.683,11	89,67%	4.492,17	3,08%
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS	0,00	100,00%	470.953,88	0,00%	541.101,54	114,89%
BENEFICIOS OBTIDOS COM GRATUIDADES	0,00	100,00%	457.922,48	0,00%	526.158,75	114,90%
OBTENCAO DE RENUNCIA FISCAL	0,00	100,00%	457.922,48	0,00%	526.158,75	114,90%
Isenção Usufr INSS Cota Patronal - Salários	0,00	100,00%	444.770,17	0,00%	505.019,56	113,55%
Isenção Usufr INSS Cota Patronal - Autônomos	0,00	100,00%	3.404,87	0,00%	10.563,85	310,26%
Isenção Usufr INSS Cota Patronal - Coop Médica	0,00	100,00%	9.747,44	0,00%	10.575,34	108,49%
OBTENCAO DE SERVIÇOS VOLUNTARIOS	0,00	100,00%	13.031,40	0,00%	14.942,79	114,67%
Assistência Social	0,00	100,00%	13.031,40	0,00%	14.942,79	114,67%
DESPESAS	3.562.452,04	100,00%	4.303.881,35	120,81%	4.768.096,49	110,79%
DESPESAS OPERACIONAIS	3.288.272,90	100,00%	4.030.375,39	122,57%	4.540.260,77	112,65%
Administrativas	1.074.870,32	100,00%	815.420,56	75,86%	1.304.826,69	160,02%
Convênios e Projetos	112.728,39	100,00%	62.408,58	55,36%	131.027,40	209,95%
Depreciação/Amortização	41.771,95	100,00%	43.146,01	103,29%	138.210,42	320,33%
Financeiras	22.766,95	100,00%	27.125,45	119,14%	36.423,60	134,28%
Salários e Encargos	2.032.601,98	100,00%	2.431.116,20	119,61%	2.400.136,55	98,73%
DESPESAS C/PROJ ASSISTENCIA SOCIAL	3.533,31	100,00%	651.158,59	18429,14%	529.636,11	81,34%
Ambulatório Móvel Oftalmológico	3.533,31	100,00%	227.384,77	6435,46%	206.958,20	91,02%
Centro de Cultura Indígena	0,00	100,00%	18.195,72	0,00%	0,00	0,00%
Fundação Ecumênica Proteção ao Excepcional	0,00	100,00%	128.303,25	0,00%	59.332,50	46,24%
Pequeno Cotelengo do Paraná	0,00	100,00%	118.000,95	0,00%	66.456,89	56,32%
Associação dos Deficientes Físicos do Paraná	0,00	100,00%	10.443,51	0,00%	17.707,89	169,56%
Programa Apoio à Oncologia e Terapia Celular	0,00	100,00%	135.798,99	0,00%	16.305,09	12,01%
Projeto Vale Ribeira - Odontologia	0,00	100,00%	0,00	0,00%	1.795,50	0,00%
Conhecer Para Poder Ajudar	0,00	100,00%	0,00	0,00%	12.106,00	0,00%
Programa Inclusão Social Alunos Cotistas da UFPR	0,00	100,00%	0,00	0,00%	134.031,25	0,00%
Serviços Voluntários	0,00	100,00%	13.031,40	0,00%	14.942,79	114,67%
DESPESAS NAO OPERACIONAIS	274.179,14	100,00%	273.505,96	99,75%	227.835,72	83,30%
Apoio a Programas da UFPR	273.779,14	100,00%	260.868,78	95,28%	221.452,35	84,89%
Patrocínio	0,00	100,00%	1.500,00	0,00%	1.250,00	83,33%
Contribuições e Doações	400,00	100,00%	9.495,00	2373,75%	0,00	0,00%
Roubos, Sinistros e Outros	0,00	100,00%	1.642,18	0,00%	0,00	0,00%
Perdas de Capital	0,00	100,00%	0,00	0,00%	5.133,37	0,00%
SUPERAVIT/DEFICIT DO EXERCICIO	1.416,31	100,00%	3.609.630,25	254861,59%	1.963.231,92	54,39%

Figura 10 – Análise Horizontal

8.1.3 Análise Vertical

A redução dos custos, através do corte de funcionários, representou uma diminuição de 3,8% no Resultado, mas as provisões do passivo trabalhista gerado pelas demissões no Balanço Patrimonial, ainda estão impactando fortemente os resultados.

Também não houve aumento de receita no período analisado. Ao contrário, em 2008 houve uma queda nas receitas de 2,3%, acompanhada de uma queda, mas despesas da ordem de 3,8%. O déficit em relação a 2006 caiu 43%. Um déficit sensivelmente menor, porém ainda com prejuízo.

DEMONSTRAÇÃO DO SUPERAVIT OU DEFICIT
(Em reais)

	31/12/2006	AV	31/12/2007	AV	31/12/2008	AV
RECEITAS	3.563.868,35	100,00%	7.913.511,60	100,00%	6.731.328,41	100,00%
OPERACIONAIS	2.433.604,41	68,29%	2.516.299,08	31,80%	2.433.510,68	36,15%
ORDINARIAS	2.203.651,99	61,83%	2.102.209,72	26,56%	2.207.952,22	32,80%
Recuperação de Custos Operacionais	2.144.030,42	60,16%	1.760.469,23	22,25%	2.186.789,51	32,49%
Tarifas de Serviços	0,00	0,00%	384,84	0,00%	844,83	0,01%
Consultorias e Softwares	59.621,57	1,67%	329.594,69	4,16%	0,00	0,00%
Prêmio de Plano s/Seguros de Vida	0,00	0,00%	1.760,96	0,02%	708,88	0,01%
Aluguéis	0,00	0,00%	10.000,00	0,13%	19.609,00	0,29%
FUNDO DE PROJETOS	170.348,00	4,78%	164.728,00	2,08%	51.590,92	0,77%
Programa Distrib Rot Prestação Pecuniária	130.348,00	3,66%	4.628,00	0,06%	8.459,42	0,13%
Doações de Terceiros	40.000,00	1,12%	160.100,00	2,02%	43.131,50	0,64%
FINANCEIRAS	59.604,42	1,67%	249.361,36	3,15%	173.967,54	2,58%
Rendimento de Aplicações	59.604,42	1,67%	242.900,41	3,07%	165.684,88	2,46%
Juros e Variações Monetárias Ativas	0,00	0,00%	6.460,95	0,08%	216,62	0,00%
Descontos e Abatimentos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	8.066,04	0,12%
EVENTUAIS	792.199,84	22,23%	585.511,48	7,40%	559.669,49	8,31%
Recuperação de Despesas Administrativas	265.902,28	7,46%	25.985,12	0,33%	17.442,51	0,26%
Outras Receitas Eventuais	13.354,22	0,37%	572,36	0,01%	42.226,98	0,63%
Recursos Apropriados p/Despesas Vinculadas	512.943,34	14,39%	558.954,00	7,06%	500.000,00	7,43%
NAO OPERACIONAIS	338.064,10	9,49%	4.340.747,16	54,85%	3.197.046,70	47,50%
Alienação de Bens do Imobilizado	15.506,00	0,44%	5.639,89	0,07%	0,00	0,00%
Depósitos Recursais	160.085,02	4,49%	244.410,38	3,09%	328.554,53	4,88%
Recuperação de Encargos Sociais	0,00	0,00%	1.345.013,78	17,00%	0,00	0,00%
Recursos p/Aquisição e Reforma de Imóvel	0,00	0,00%	2.600.000,00	32,86%	2.864.000,00	42,55%
Outras Receitas não Operacionais	162.473,08	4,56%	145.683,11	1,84%	4.492,17	0,07%
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS	0,00	0,00%	470.953,88	5,95%	541.101,54	8,04%
BENEFICIOS OBTIDOS COM GRATUIDADES	0,00	0,00%	457.922,48	5,79%	526.158,75	7,82%
OBTENÇÃO DE RENUNCIA FISCAL	0,00	0,00%	457.922,48	5,79%	526.158,75	7,82%
Isenção Usufr INSS Cota Patronal - Salários	0,00	0,00%	444.770,17	5,62%	505.019,56	7,50%
Isenção Usufr INSS Cota Patronal - Autônomos	0,00	0,00%	3.404,87	0,04%	10.563,85	0,16%
Isenção Usufr INSS Cota Patronal - Coop Médica	0,00	0,00%	9.747,44	0,12%	10.575,34	0,16%
OBTENÇÃO DE SERVIÇOS VOLUNTARIOS	0,00	0,00%	13.031,40	0,16%	14.942,79	0,22%
Assistência Social	0,00	0,00%	13.031,40	0,16%	14.942,79	0,22%
DESPESAS	3.562.452,04	99,96%	4.303.881,35	54,39%	4.768.096,49	70,83%
DESPESAS OPERACIONAIS	3.288.272,90	92,27%	4.030.375,39	50,93%	4.540.260,77	67,45%
Administrativas	1.074.870,32	30,16%	815.420,56	10,30%	1.304.826,69	19,38%
Convênios e Projetos	112.728,39	3,16%	62.408,58	0,79%	131.027,40	1,95%
Depreciação/Amortização	41.771,95	1,17%	43.146,01	0,55%	138.210,42	2,05%
Financeiras	22.766,95	0,64%	27.125,45	0,34%	36.423,60	0,54%
Salários e Encargos	2.032.601,98	57,03%	2.431.116,20	30,72%	2.400.136,55	35,66%
DESPESAS C/PROJ ASSISTENCIA SOCIAL	3.533,31	0,10%	651.158,59	8,23%	529.636,11	7,87%
Ambulatório Móvel Oftalmológico	3.533,31	0,10%	227.384,77	2,87%	206.958,20	3,07%
Centro de Cultura Indígena	0,00	0,00%	18.195,72	0,23%	0,00	0,00%
Fundação Ecumênica Proteção ao Excepcional	0,00	0,00%	128.303,25	1,62%	59.332,50	0,88%
Pequeno Cotelengo do Paraná	0,00	0,00%	118.000,95	1,49%	66.456,89	0,99%
Associação dos Deficientes Físicos do Paraná	0,00	0,00%	10.443,51	0,13%	17.707,89	0,26%
Programa Apoio à Oncologia e Terapia Celular	0,00	0,00%	135.798,99	1,72%	16.305,09	0,24%
Projeto Vale Ribeira - Odontologia	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1.795,50	0,03%
Conhecer Para Poder Ajudar	0,00	0,00%	0,00	0,00%	12.106,00	0,18%
Programa Inclusão Social Alunos Cotistas da UFPR	0,00	0,00%	0,00	0,00%	134.031,25	1,99%
Serviços Voluntários	0,00	0,00%	13.031,40	0,16%	14.942,79	0,22%
DESPESAS NAO OPERACIONAIS	274.179,14	7,69%	273.505,96	3,46%	227.835,72	3,38%
Apoio a Programas da UFPR	273.779,14	7,68%	260.868,78	3,30%	221.452,35	3,29%
Patrocínio	0,00	0,00%	1.500,00	0,02%	1.250,00	0,02%
Contribuições e Doações	400,00	0,01%	9.495,00	0,12%	0,00	0,00%
Roubos, Sinistros e Outros	0,00	0,00%	1.642,18	0,02%	0,00	0,00%
Perdas de Capital	0,00	0,00%	0,00	0,00%	5.133,37	0,08%
SUPERAVIT/DEFICIT DO EXERCICIO	1.416,31	0,04%	3.609.630,25	45,61%	1.963.231,92	29,17%

Figura 11 – Análise Vertical

Acreditamos que os resultados da reestruturação, iniciada em novembro do ano de 2008, reestruturação física e administrativa, fusão das Escolas em um único espaço, com a conseqüente redução do quadro de funcionários, implementação do Projeto Voluntário na Escola – De Braços Abertos e a continuidade do Programa de Apadrinhamento possam refletir positivamente no Demonstrativo de Resultados do Ano de 2009, muito embora o passivo trabalhista possa continuar impactando os resultados negativamente por mais algum tempo. Os resultados reais começarão a ser sentidos para o exercício de 2010 e seguintes, quando os melhoramentos em implantação, Clube de mães, Oficina de Corte e Costura, Cozinha Industrial, Escritório modelo de Contabilidade, já estiverem em funcionamento, gerando recursos, e novas parcerias forem efetivadas.

Mesmo considerando que o resultado por uma instituição sem fins lucrativos não é o lucro, a situação é extremamente precária. Não há como transformar a missão em fato sem os mínimos recursos financeiros.

8.2 A GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCATIVOS

Segundo DRUCKER (2001), as organizações sem fins lucrativos têm grandes desafios a superar. Em primeiro lugar, converter seus doadores em contribuintes e seu outro desafio nem menor nem menos importante – criar identidade e objetivos comuns. Como qualquer outra empresa tem a necessidade de ser gerenciada e bem gerenciada, mesmo não tendo um lucro convencional, para poder realizar sua missão de transformar vidas, gerar mudanças nos indivíduos e na sociedade.

Para vencer estes desafios, a primeira tarefa de uma organização sem fins lucrativos é conceber e definir a missão da instituição, que focalize aquilo que a instituição tenta efetivamente realizar, de forma simples e clara, procurando fazer sempre melhor aquilo que já faz bem e analisando aquilo em que realmente crê. Uma frase curta em que a “força está na brevidade e simplicidade”.

Em Terceiro Setor: ferramenta de auto-avaliação para empresas, STERN (2001, p.149) estabelece os critérios para uma declaração de missão eficaz:

- Ser curta, mas com foco bem definido

- Ser clara e compreensível
- Definir por que fazemos o que fazemos; por que a organização existe
- Não indicar os meios
- Ser suficientemente ampla
- Apontar a direção para realizar as tarefas certas
- Ser compatível com a competência
- Inspirar o compromisso
- Transmitir, enfim, pelo que queremos ser lembrados.

Com senso de oportunidade, competência e compromisso para com a missão será possível mobilizar os recursos humanos necessários para que as coisas certas sejam feitas.

Formulada a declaração de missão, o passo seguinte é a fixação de metas concretas de ação. Se uma mudança for necessária ela deve ser feita, esta pode ser uma opção crítica, mas não fazê-la pode comprometer a sobrevivência da instituição.

A mudança deve ser vista como oportunidade e não ameaça, mas é saber implementá-la: organizar-se para a mudança, implementar a inovação de forma eficaz estabelecendo uma estratégia inovativa de forma a encontrar um alvo de oportunidade, escolher um líder para implementá-la, um líder adequado à instituição e que tenha como competências básicas a disposição para ouvir, a disposição para se fazer entender, que não se desculpe a si mesmo e que seja capaz de compreender o quanto ele é desimportante em comparação à tarefa (desprendimento), capaz de equilibrar suas decisões entre oportunidade e risco.

Determinada a missão e escolhido o líder é preciso agir – objetivos de longo prazo; ações de curto prazo; orientação para resultados; definição de prioridades. Para que a missão se traduza em desempenho, a organização sem fins lucrativos precisa de um plano, marketing, pessoas e dinheiro – estratégias que convertam o plano em resultados, vender seu “produto” que se transforma em valor para o cliente, embora intangível – o marketing deve estar embutido na concepção do serviço.

A estratégia de marketing deve focalizar aquilo que a organização tem competência para fazer; conhecer seus clientes; estabelecer uma estratégia de desenvolvimento de fundos; educar os doadores para que eles possam reconhecer e aceitar os resultados; o apoio à instituição é vista pelo doador como forma de auto-realização.

Para KOTLER (apud DRUCKER, 2001, p. 57), o problema que o marketing precisa resolver é: “Como posso adicionar valor para a outra parte de forma que adicione valor àquilo que desejo?” É necessária reciprocidade e intercâmbio. É preciso construir interesse mental e emocional pela organização.

Os passos fundamentais para uma estratégia de marketing bem-sucedida, para KOTLER (apud DRUCKER, 2001) são:

- Pesquisar os clientes para compreender o mercado e suas necessidades;
- Desenvolver a segmentação e conscientizar-se a respeito dos diferentes grupos com os quais se irá interagir;
- Desenvolver políticas e programas para satisfazer esses grupos;
- Comunicar esses programas.

Em suma, “o marketing é uma maneira de harmonizar as necessidades e desejos do mundo exterior, com as finalidades, os recursos e os objetivos da instituição” (KOTLER, apud DRUCKER, 2001).

As estratégias focalizam as ações, transformando intenções em ações. A produtividade depende da escolha de estratégias adequadas voltadas para os fatores de produção: pessoal, dinheiro e tempo. Trabalhar de forma mais inteligente, colocando as pessoas onde elas possam realmente produzir. Fixar objetivos elevados, metas ambiciosas, mas possíveis. As metas podem não ser mensuráveis, mas devem ser passíveis de avaliação e julgamento, resultados específicos para áreas específicas.

Definir a meta com clareza; converte-la em resultados específicos; focalizando um público específico. Então estabelecer um plano de marketing, alocar os recursos necessários – pessoas e dinheiro; e, investir em comunicação, treinamento e logística.

“A estratégia converte a missão e os objetivos da instituição sem fins lucrativos em desempenho” (DRUCKER, 2001, P. 73).

Para HAFNER (apud DRUCKER), grande parte do sucesso da instituição provém da formação de sua base de doadores. O doador também é um cliente, é uma pessoa que deve ser cultivada e mantida no programa da instituição. Com informações a respeito dos valores e aspirações dos doadores é possível desenvolver materiais que transmitam mensagens que captem a atenção de cada

indivíduo e, principalmente, o predisponham a assumir compromissos. A doação, por sua vez, deve ter relação com a capacidade de doar da pessoa.

Para o desenvolvimento de fundos é de fundamental importância saber cultivar o doador porque o desenvolvimento de fundos é desenvolvimento de pessoas, sejam doadores ou voluntários.

O passo seguinte consiste no treinamento de seus funcionários e voluntários: o que fazer, quando, onde e quem irá fazê-lo. É preciso ainda ser capaz de abandonar aquilo que não funciona mais e investir seus recursos onde eles possam trazer resultados, lembrando-se que há um momento certo para agarrar a oportunidade, um *timing*. Os testes da estratégia serão os resultados e “seus resultados serão sempre mudanças em pessoas – de comportamento, condições, visão, saúde, esperanças e, acima de tudo, de sua competência e capacidade”.

Estabelecer padrões elevados e exercer o controle destes padrões, de tal forma que cada pessoa assuma a responsabilidade por sua contribuição. Tendo sido estabelecidas metas e padrões, tendo-se definido o desempenho esperado para cada uma das áreas chave da instituição, torna-se possível realizar avaliações de desempenho. Drucker complementa, (DRUCKER, 2001, p. 103):

As organizações eficazes sabem que o trabalho não se faz com um plano, nem com uma linda declaração de política. O trabalho só é feito quando está feito. Feito por pessoas com um prazo. Por pessoas treinadas, monitoradas e avaliadas. Por pessoas que se responsabilizam pelos resultados.

Uma palavra final aos líderes de organizações sem fins lucrativos:

Esforce-se pela excelência; tire o máximo de si mesmo; dê o exemplo; faça diferença.

Isto é comprometimento, responsabilidade, serviço.

8.2.1 Melhores Práticas

Queremos deixar bem claro que as práticas apresentadas aqui foram e são para as instituições que as elaboram e utilizaram. Isto não significa que sejam adequadas a todas as organizações sem fins lucrativos, mas podem apontar alternativas viáveis de obtenção de recursos que merecem uma análise mais cuidadosa e demorada.

9 PROPOSTAS DE INTERVENÇÕES

Considerados os problemas levantados, ou seja, a situação deficitária em que a instituição se encontra, a despeito de todos os esforços que vinham sendo feitos para solucioná-los, chegamos às seguintes conclusões e recomendações:

- A reestruturação física e administrativa era necessária e urgente e deverá apresentar resultados altamente positivos a médio e longo prazo;
- As implementações e melhoramentos previstos, incluindo Plano de Marketing, voltado para construções e manutenção da marca e imagem da Instituição, se adequadamente implementados, deverão a médio e a curto prazo, alavancar a marca da Instituição, atraindo contribuintes e voluntários e abrindo espaço para as empresas parceiras;
- O momento que estamos vivendo, não apenas no Brasil, em que o Estado vem se eximindo de sua função social (Teoria do Estado Mínimo), abre espaço para a iniciativa privada, através de parcerias. Parcerias sólidas, que devem propiciar, entre outros benefícios, economia de custos e aumento de receitas. As empresas parceiras encontram na parceria benefícios que envolvem o enriquecimento estratégico (responsabilidade social, balanço social), gerenciamento de recursos humanos (envolvimento de seus funcionários em serviços comunitários), construção da cultura (criando e fortalecendo valores fundamentais para o sucesso da empresa e a melhoria da sociedade como um todo) e a própria geração de negócios (a empresa ganha credibilidade perante seus clientes e a sociedade). Não pode haver aliança eficaz sem comprometimento com a parceria. A empresa parceira deve assumir um compromisso com a instituição e a instituição deve apresentar para a empresa parceira resultados dimensionáveis;
- Recomendamos a utilização da *ferramenta de Auto-avaliação para Empresas do Terceiro Setor*, desenvolvida pela Peter F. Drucker Foundation, ferramenta que pode ajudar a organização a orientar-se para resultados, aprendendo com os clientes e motivando os funcionários a cumprir a missão da organização. A auto-avaliação é um método de avaliação do que está sendo feito, por que está sendo feito e como melhorar o desempenho da organização. Para esse fim são utilizadas as Cinco Perguntas Mais Importantes de Drucker: *Qual é nossa missão? Quem é nosso cliente? O que nosso cliente valoriza? Quais são nossos*

resultados? E Qual é nosso plano? Os passos para a auto-avaliação são descritos detalhadamente nos livros: *Terceiro Setor: ferramenta de auto-avaliação para empresas*; e, *Terceiro Setor: exercícios de auto-avaliação para empresas*, publicados no Brasil pela Editora Futura;

- Sugerimos ainda a elaboração de um Boletim Informativo Bimestral ou semanal, através do quais colaboradores, voluntários, doadores, clientes, professores e funcionários da Instituição e UFPR tenham acesso a informações relevantes da Instituição, como datas de eventos, projetos em desenvolvimento, resultados alcançados, entre outro. Para elaboração, editoração e impressão do Boletim contaríamos com a colaboração de todos os envolvidos nos trabalhos desenvolvidos e seus custos poderiam ser subsidiados através de patrocínio;

- Parcerias com outras Universidades e Faculdades, seriam de grande valia sob diversos aspectos: *na área clínica*,...

- O desenvolvimento de uma rede de voluntários que ajude a instituição na captação de recursos;

- Líder que estejam verdadeiramente comprometidos com a instituição, de forma a transformar missão, planos e metas em resultados.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Obviamente o conhecimento toma forma à medida que buscamos mais informações ao assunto a ser estudado, mas realmente isso não é a principal alavanca do saber, o motor propulsor para o conhecimento está na vontade de querer conhecer, quando temos esta vontade somos transportados ao mundo da pesquisa e é lá que construímos nossa base de conhecimento, pois nos deparamos com um mundo vasto de fontes de informações.

Ao nos depararmos com todos estas variedades de conhecimento, temos um dilema: como escolher a fonte ideal? E é neste ponto que somos impelidos a consultar mais fontes e assim escolher a que melhor se adapte a nossa obra, neste processo de escolha aguçamos nossa vontade e assim construímos nossa base conceitual.

Outro ponto relevante à execução deste tratado, foi à confirmação que a prática anda lado a lado com a teoria não havendo excelência na repartição dos mesmos, isso só foi possível mensurar quando da análise de estudo de caso da Instituição, objeto desta obra, pois ao analisar a implantação do mapeamento de processos em sua estrutura, percebeu-se com a leitura das fontes que outras alternativas poderiam se enquadrar ainda melhor para esta Instituição e não foram aderidas devido a falta de conhecimento teórico do assunto.

Com relação a sua situação estrutural percebeu uma pequena melhora, não significativa, no primeiro período para o segundo. Já no terceiro período a situação é deficiente, considerando os resultados globais.

A Rentabilidade do Ativo e do Patrimônio Líquido também é deficiente, permanece decrescendo. De maneira geral, a Instituição vem apresentando-se deficitária, ao longo dos sucessivos exercícios, exigindo que sejam tomadas decisões urgentes para a solução do problema.

Os indicadores de Estrutura de Capital, Liquidez e Rentabilidade demonstram, sem sombra de dúvida, que a instituição se encontra completamente deficitária. O Índice de Endividamento, que relaciona a razão entre Capital de Terceiros e o Patrimônio Líquido, apresentou aumento de 94,72%, ou seja, um endividamento de 723,65% / 764,01% de 2007 para 2008. A Imobilização do Patrimônio Líquido alcançou a marca de 79,56%, no ano de 2008.

Os Índices de Liquidez demonstram que a ADM não possui recursos suficientes e necessários para cumprir suas obrigações mesmo apresentando R\$15,05 no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada R\$1,00 de dívida total, que não é verdadeiro, pois 95,63% do disponível da instituição está comprometido “RISCO”, o mesmo ocorrendo com o Passivo Circulante (Liquidez Geral e Liquidez Corrente). Quando se analisam os Índices de Rentabilidade, percebemos que os resultados não são diferentes, a cada vez mais decrescem.

Como é sabido, a Instituição não possui recursos financeiros suficientes e necessários para cumprir com suas obrigações e, a cada ano dentro do período analisado, a situação se agrava ainda mais. Para a instituição poder sobreviver é preciso, como nunca, de Líderes que estejam verdadeiramente comprometidos com a instituição, de forma a transformar missão, planos e metas em resultados.

Diante do exposto podemos considerar que este trabalho, muito mais que um meio de conhecimento, serviu como base para moldar a forma de adquirir este conhecimento, onde a coleta de dados, o saber ler e interpretar as informações foram evoluindo ao longo das dúvidas que surgiam para confecção deste estudo, o que achava-se como certo, foi aos poucos suplantado pela entrada de nova informação e assim sucessivamente, formando um ciclo de conhecimento.

10 REFERÊNCIAS

ALVES, Francisco de Assis. **Fundações, Organizações Sociais, Agências Executivas**. 1 ed. São Paulo: Ltr, 2000.

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial**. Traduzido por Luiz Aparecido Caruso. São Paulo. Atlas, 1965.

AUSTIN, James E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.

CAETANO, Marcelo. **Das Fundações**. São Paulo: Ática, 1961.

CHAGAS, Ana Maria de Resende. **O portador de deficiência no Brasil, 1991**.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a Universidade**. 1 ed. São Paulo: UNESP, 2001.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Editora Atlas, 1999 *in* Cad. ANDES nº 23, Brasília, 2006.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2001 166p.

GITMAN, Lawrence T. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Hbra, 1997.

HECKERT, J. B. *and* WILSON, J. D. **Controllarsip, the Ronald Press Company**. New York, 1963.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

KANITZ, Stephan Charles. **Controladoria: Teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1977.

LACHMAN, Roy. **The model in theory construction**. Psychological Review, v. 67, nº 2, p. 113-129, 1960.

MARCOVITCH, Jacques. **Contribuição ao estudo da eficácia organizacional**. Tese de Doutorado apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1985.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanço: abordagem básica e gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 471 p.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e Entidades de Interesse Social**. 5ª ed., Brasília: Brasília Jurídica, 2004.

PEIXE, Blênio César Severo. **Finanças Públicas: controladoria governamental**. Curitiba: Juruá, 2002.

PEREZ JUNIOR, José Hernandes. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

SARDENBERG, Carlos Alberto. **A pobreza e a injustiça social**. Cardnews. São Paulo, Ano VII. N. 75. p. 12-14, maio/2002.

STERN, Gary J. **Terceiro setor: ferramenta de auto-avaliação para empresas**. São Paulo: Futura, 2001 .

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

REVISTA:

Revista Cardnews, Maio/2002 – p.13.

SITES:

www.balancossocial.org.br

www.ibge.gov.br

www.marketingdecausassocia.com.br

www.melhores.com.br

www.portalsocial.ufsc.br

www.rits.org.br

www.terceirosetor.org.br